

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR



Estudio de modelos de negocio en Internet

**PROYECTO FIN DE CARRERA
INGENIERÍA DE TELECOMUNICACIÓN**

Autor: José Navarro del Amo

Tutor: Julio Villena Román

Tutor: Ruth Gamero Tinoco

Leganés, enero de 2012



Universidad
Carlos III de Madrid

Título: Estudio de modelos de negocio en Internet

Autor: José Navarro del Amo

Tutor: Julio Villena Román

Tutor: Ruth Gamero Tinoco

EL TRIBUNAL

Presidente:

Secretario:

Vocal:

Realizado el acto de defensa del Proyecto Fin de Carrera el día ____ de _____ de _____ en Leganés, en la Escuela Politécnica Superior de la Universidad Carlos III de Madrid, acuerda otorgarle la CALIFICACIÓN de:

Fdo: Presidente

Fdo: Secretario

Fdo: Vocal



Universidad
Carlos III de Madrid

Agradecimientos

Son muchas las personas sin las que el final de este camino no sería una realidad, a las que me gustaría agradecer su apoyo, ánimo y amistad.

A mis padres y hermano, tanto por el apoyo, como por la ilusión mostrada, que me animaron a esforzarme más en los momentos difíciles.

Gracias a Marités, por acompañarme en tantas tardes de estudio, por mostrar su confianza en mí en los momentos de duda y por tu exigencia cariñosa.

Gracias a Ruth, de la que he aprendido muchísimo en solo un año. Gracias por ser mi jefa, profesora, tutora y amiga.

Gracias a Emilio, por nuestras conversaciones de Domingo. Gracias a ellas me empezaron a interesar esas cosas tan raras para un ingeniero como son los modelos de negocio.

Por último, y no menos importante, gracias a todos los momentos que hemos pasado juntos, y que los seguiremos pasando, al gran grupo de topes que hemos formado en la universidad. Gracias a vosotros esto ha sido legen...

...dario.



Universidad
Carlos III de Madrid

Resumen

El presente estudio aborda el análisis estratégico de las principales claves de éxito de los diferentes modelos de negocio presentes en Internet. Para llevarlo a cabo se ha utilizado un marco de análisis genérico basado en la metodología “canvas” [2] de generación de modelos de negocio, así como diferentes herramientas de análisis estratégico como el modelo DAFO.

En el proyecto se ha procedido a la realización de una taxonomía detallada de los diferentes modelos de negocio presentes en la red en la actualidad, para lo que se han analizado numerosas empresas de cada tipo. La metodología “canvas” ha permitido hacer un análisis detallado de las propuestas de valor, los diferentes segmentos de mercado a los que se dirigen, los canales, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos, las actividades, las asociaciones así como las estructuras de costes.

Con el objetivo de analizar en profundidad las principales palancas de éxito se han estudiado también en profundidad varios casos de éxito en la red: Facebook, Twitter, LinkedIn, Amazon, Google y Spotify.

A través de la comprensión de las claves en cada modelo de negocio se usa la herramienta DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para comparar dos empresas que teniendo la misma propuesta de valor se dirigen al mercado con dos modelos de negocio diferentes: es el caso de iTunes de Apple y Spotify.

Finalmente se han resumido las principales claves y conclusiones sintetizando los aspectos esenciales de éxito, el papel que desempeña la tecnología en el desarrollo de los modelos de negocio e identificando aquellas características propias de la red que hacen posible el desarrollo de nuevos modelos no posibles en el mundo físico.



INDICE DE CONTENIDOS

1	Introducción	1
1.1	Motivación del proyecto	1
1.2	Marco de análisis en un modelo de negocio: Canvas del “Business Model Generation”	2
1.3	Estructura del documento	5
2	Taxonomía de modelos de negocio en Internet.....	7
2.1	Modelo intermediario.....	7
2.1.1	Intermediario de mercado	8
2.1.2	Sistema colector de la demanda	10
2.1.3	Intermediario de subastas	12
2.1.4	Intermediario de transacciones	14
2.1.5	Mercado virtual.....	15
2.1.6	Cumplimiento de compra/venta	17
2.2	Fabricante (Modelo directo)	18
2.3	Modelo del vendedor	20
2.3.1	Vendedor virtual	20
2.3.2	Vendedor de bits	21
2.3.3	Click&Mortar.....	23
2.4	Modelo de publicidad	24
2.4.1	Colocación pagada basada en consultas	27
2.4.2	Publicidad orientada al contenido	29
2.4.3	Cupones descuento	31
2.5	Modelo de comunidad	34
2.5.1	Contenido abierto	37
2.5.2	Redes Sociales.....	40
2.5.3	Herramientas de microblogging	49
2.6	Modelo de Suscripción	51
2.6.1	Servicios de contenido.....	51
3	Casos de estudio	60
3.1	Facebook.....	60
3.2	Twitter.....	63
3.3	LinkedIn	67
3.4	Amazon	69
3.4.1	Patrón de larga cola.....	73
3.5	Google	75
3.5.1	Patrón de plataforma multilateral.....	77
3.6	Spotify	79
3.6.1	El Patrón Freemium.....	83
4	análisis comparativo de modelos de negocio mediante herramienta DAFO.....	84
4.1	Herramienta de evaluación comparativa: DAFO	84
4.2	Spotify vs iTunes.....	87
5	Claves y conclusiones de los modelos de negocio en Internet.....	94
5.1	Líneas de trabajo futuras.....	97



6 Fases y presupuesto del proyecto	99
6.1 Informe GanttProject	99
6.2 Lista de recursos	99
6.3 Lista de tareas	100
6.4 Diagrama de Gantt	101
6.5 Diagrama de recursos	102
6.6 Diagrama de PERT	103
6.7 Presupuesto	104
Glosario	106
Bibliografía	107

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	ESQUEMA. MARCO DE ANÁLISIS DE MODELOS DE NEGOCIO	3
FIGURA 2.	INTERMEDIARIO DE MERCADO -ORBITZ-	9
FIGURA 3.	COLECTOR DE LA DEMANDA -PRICELINE.COM-	11
FIGURA 4.	INTERMEDIARIO DE SUBASTAS -EBAY-	13
FIGURA 5.	INTERMEDIARIO DE TRANSACCIONES -PAYPAL-.....	15
FIGURA 6.	MERCADO VIRTUAL -GENERAL-	16
FIGURA 7.	CUMPLIMIENTO DE COMPRA VENTA -CARSDIRECT-	18
FIGURA 8.	MODELO DIRECTO -DELL COMPUTER-	19
FIGURA 9.	VENDEDOR DE BITS -iTUNES-	23
FIGURA 10.	MODELO DE PUBLICIDAD COMO PLATAFORMA MULTILATERAL	24
FIGURA 11.	MODELO DE PUBLICIDAD BASADA EN CONSULTAS -GENERAL-.....	28
FIGURA 12.	PUBLICIDAD ORIENTADA AL CONTENIDO -GENERAL-.....	30
FIGURA 13.	CUPONES DESCUENTO -GROUPON-	32
FIGURA 14.	MODIFICACIÓN DEL LOGO DE KITKAT.....	36
FIGURA 15.	ITERACIÓN DE NESTLÉ CON SUS SEGUIDORES.....	36
FIGURA 16.	CONTENIDO ABIERTO -WIKIPEDIA-	39
FIGURA 17.	WIKIPEDIA -INGRESOS VS GASTOS-	40
FIGURA 18.	LANZAMIENTO DE LAS PRINCIPALES REDES Y MEDIOS SOCIALES (1997-2011).....	42
FIGURA 19.	PERFIL EN UNA RED SOCIAL PROFESIONAL. CASO LINKEDIN	43
FIGURA 20.	MAPA DE LAS REDES SOCIALES EN EL MUNDO	46
FIGURA 21.	REDES SOCIALES -GENERAL-	48
FIGURA 22.	HERRAMIENTAS DE MICROBLOGGING	50
FIGURA 23.	NÚMERO DE ARTÍCULOS SUBIDOS	52
FIGURA 24.	NÚMERO DE ARTÍCULOS LEÍDOS A TRAVÉS DEL ORDENADOR.....	53
FIGURA 25.	NUMERO DE ARTÍCULOS LEÍDOS EN IPHONE	53
FIGURA 26.	NUMERO DE ARTÍCULOS LEÍDOS EN IPAD	54
FIGURA 27.	CABECERAS ORBYT	55
FIGURA 28.	NEGOCIO DEL STREAMING 2010/2013 EN ESTADOS UNIDOS	57
FIGURA 29.	MODELO DE SUSCRIPCIÓN -NETFLIX-	58
FIGURA 30.	EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE USUARIOS DE FACEBOOK (MUNDO).....	61
FIGURA 31.	RED SOCIAL -FACEBOOK-.....	62
FIGURA 32.	FUENTES DE INGRESOS EN FACEBOOK	63
FIGURA 33.	NÚMERO DE TWEETS ENVIADOS DIARIAMENTE	65
FIGURA 34.	HERRAMIENTA DE MICROBLOGGING -TWITTER-.....	66
FIGURA 35.	RED SOCIAL PARA PROFESIONALES -LINKEDIN-.....	68
FIGURA 36.	CUOTA DE MERCADO DE LOS EREADERS.....	71
FIGURA 37.	MERCADO VIRTUAL + VENDEDOR VIRTUAL -AMAZON-	72
FIGURA 38.	LINKS PROMOCIONADOS SOBRE ARTÍCULOS RELACIONADOS	73
FIGURA 39.	VENDER “MENOS DE MÁS” CON EL MODELO LONG TAIL.....	74
FIGURA 40.	ESQUEMA GENERAL EN UN PATRÓN DE LARGA COLA	74
FIGURA 41.	PUBLICIDAD BASADA EN CONSULTAS Y ORIENTADA AL CONTENIDO -GOOGLE-	77
FIGURA 42.	EJEMPLO DE PUBLICIDAD BASADA EN CONSULTAS EN GOOGLE.....	76
FIGURA 43.	PRODUCTOS DE GOOGLE	75
FIGURA 44.	ESQUEMA GENERAL DE UN PATRÓN DE PLATAFORMA MULTILATERAL.....	78
FIGURA 45.	MODELO DE SUSCRIPCIÓN, SERVICIOS DE CONTENIDO -SPOTIFY-	81
FIGURA 46.	ESQUEMA GENERAL DE UN PATRON FREEMIUM	83
FIGURA 47.	LIENZO DONDE SE COLOCARÁ EL RESULTADO DEL DAFO	86
FIGURA 48.	ANÁLISIS DAFO SPOTIFY VS ITUNES	92

FIGURA 49. LONG TAIL**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.	RANKING DE REDES SOCIALES EN EL MUNDO	46
TABLA 2.	GENERAL PARA CADA CATEGORÍA.....	85
TABLA 3.	DEBILIDADES	87
TABLA 4.	AMENAZAS	89
TABLA 5.	FORTALEZAS	90
TABLA 6.	OPORTUNIDADES	91
TABLA 7.	RESUMEN DE LAS CLAVES EN LOS CASOS DE ÉXITO	94



1 INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación del proyecto

Los modelos de negocio quizás sean de los aspectos más discutidos y menos comprendidos de la web. Hay mucho por hablar sobre cómo la web cambia los modelos de negocio tradicionales y si están apareciendo nuevos modelos de negocio realmente o simplemente son evoluciones de los tradicionales.

Actualmente existe una proliferación de empresas en Internet, y al igual que en la vida real no todas consiguen sobrevivir, y aún menos las que llegan a tener éxito, lo que plantea la incógnita de saber cuáles son las claves que lo favorecen y porqué hay algunas empresas que con ideas muy similares (propuesta de valor), pero con aproximaciones diferentes desde el punto de vista tecnológico, no llegaron a pasar del año de vida.

El objetivo principal de este proyecto ha sido comprender el ecosistema de los modelos de negocio existentes en Internet actualmente, con el fin de descubrir las claves que les han permitido sobrevivir inicialmente, y tener éxito posteriormente. Para ello se marcó un primer objetivo que fue **realizar una clasificación de los modelos de negocio existentes en Internet**, que permitiese analizarlos de una manera más clara. En esta misma línea, **los análisis de los modelos de negocio se debían realizar mediante el estudio de casos de éxito, y de una manera sencilla** con el fin de que el estudio fuese lo más divulgativo posible. **Una vez comprendido el estado del arte de los modelos de negocio actuales se debería poder contestar a las siguientes preguntas:**

- ¿Es la tecnología determinante para el desarrollo de ciertos modelos de negocio en la red? ¿Hay modelos de negocio que sólo son posibles en la red gracias a las capacidades que ofrece las nuevas tecnologías hoy en día?
- ¿Cómo ha influido la tecnología en la transformación de algunos de los modelos de negocio que inicialmente sólo estaban en el mundo físico?
- ¿Cuáles son las claves del éxito de los principales modelos de negocio en Internet?
- ¿Por qué han triunfado “los grandes de Internet”?

Y como último objetivo, gracias a la comprensión de las claves de cada modelo de negocio, **se deberá poder realizar un análisis de ventajas competitivas entre dos ejemplos de empresas cualquiera** que tengan propuestas de valor similares pero con modelos de negocio diferentes.

1.2 Marco de análisis en un modelo de negocio: Canvas del “Business Model Generation”

En el sentido más básico, un modelo de negocio es el mecanismo sobre el que una empresa crea, proporciona y capta valor y cómo finalmente a través de ese valor obtiene ingresos.

Algunos modelos son muy sencillos. Por ejemplo, una compañía ofrece un buen producto o servicio y lo vende a sus clientes, y si todo va bien, las ganancias por ventas superan a los costes de operación y la compañía obtiene beneficios. Otros modelos pueden ser más complicados. Por ejemplo, los modelos de negocio alrededor los medios de comunicación como la radio o televisión. La radio y la televisión se difunde a través de ondas por el aire, es decir, el contenido finalmente se ofrece de manera gratuita. Entonces, ¿cómo hacen dinero, y cuánto? No es tan evidente como en el primer caso y el resultado final depende de muchos factores.

Además, anteriormente se señaló que el análisis de los modelos de negocio debían realizarse de una manera sencilla y clara, siendo dichos análisis lo más homogéneos a lo largo del estudio.

Es por ello que se decidió usar este modo de descripción, método propuesto por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur¹, en el libro “Generación de modelos de negocio” [2].

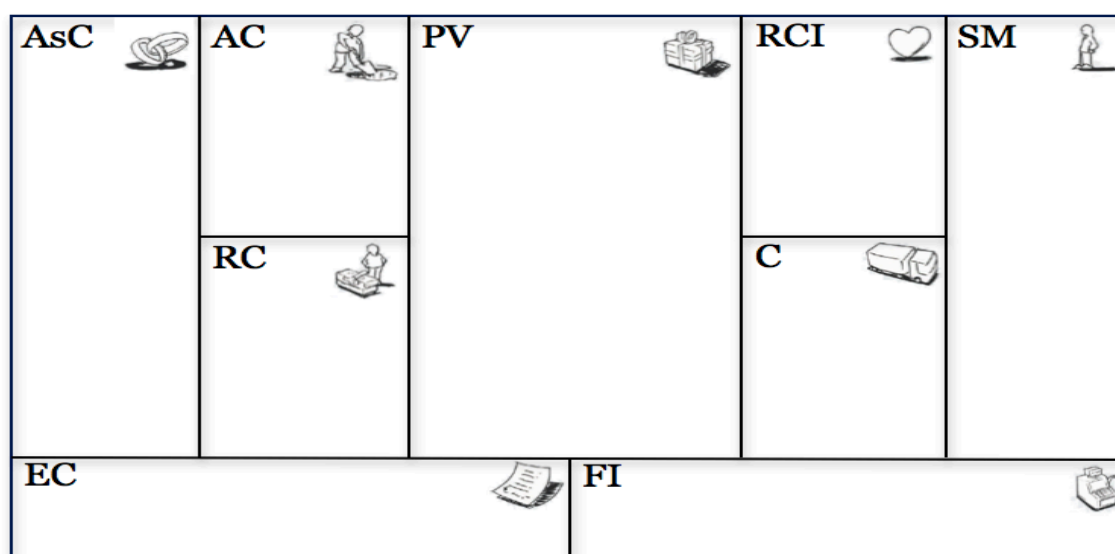
Cada modelo se divide en 9 módulos que permiten describir sus aspectos fundamentales.

Los 9 módulos son:

- Segmentos de mercado (SM)
- Propuestas de valor (PV)
- Canales (C)
- Relaciones con los clientes (RCI)
- Fuentes de ingresos (FI)
- Recursos clave (RC)
- Actividades clave (AC)
- Asociaciones clave (AsC)
- Estructura de costes (EC)

¹ Con la participación de 470 expertos de 45 países en lo que sería la búsqueda de una estandarización en el modo de explicar un modelo de negocio con el fin de que el debate sobre los distintos puntos de vista que surgen a la hora de diseñar o estudiar un modelo de negocio sea similar

Figura 1. Esquema. Marco de análisis de modelos de negocio



Fuente: “Generación de modelos de negocio” Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Segmentos de mercado

Los clientes son el centro sobre el que gira el modelo de negocio de una empresa, ya que sin ellos no sobrevivirá por mucho tiempo. Una vez dicho esto, una empresa podría agrupar a sus clientes en diferentes segmentos o grupos según las necesidades de cada uno y el tipo de solución que se les propone. Todas las empresas, incluidas las de Internet deben tener claro cuáles serán sus segmentos del mercado, y según cuántos sean y de qué tipo tendremos diferentes clasificaciones como :

- Mercado de masas: se dedican al público en general.
- Nichos de mercado: cuando se dedican a un único grupo de clientes con unas necesidades claras.
- Mercado segmentado: cuando se tiene varios grupos de clientes con necesidades que difieren ligeramente.
- Mercado diversificado: cuando se tiene dos o más grupos de clientes con necesidades completamente diferentes.
- Plataforma multilateral: cuando la empresa se dedica a dos segmentos del mercado independientes entre sí, pero se necesitan uno del otro para que el modelo funcione. Google, por ejemplo, está dirigido a los internautas en general, ofreciéndoles una herramienta de búsquedas gratuita, pero también está dirigida a los anunciantes, los cuales le pagan a cambio de permitirle colocar publicidad en los resultados de búsquedas.

Propuestas de valor

La propuesta de valor es que hace que un cliente se decante por una u otra empresa. La finalidad de la propuesta de valor es solucionar un problema o cubrir una

necesidad del cliente. En resumen, la propuesta de valor es un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento del mercado determinado.

Canales

Los canales en un modelo de negocio son los puntos de contacto de las empresas con el cliente. En el caso de las empresas en Internet suele ser a través de una página web o una plataforma desarrollada por la propia empresa. La excepción será cuando una empresa a través de Internet le venda a un cliente un producto físico y necesite de una empresa de logística para hacer llegar ese producto para lo cual estará usando Internet más la empresa de logística como canales de su modelo de negocio.

Relaciones con el cliente

Las relaciones con el cliente estarán fundamentadas básicamente en tres fines:

- Captación de nuevos clientes.
- Fidelización de los que ya lo son.
- Estimulación de las ventas.

En el mundo físico tradicional, las relaciones con el cliente se realizan a través de asistencia personal o servicios automáticos (telefónicamente), pero en Internet cada vez ganan más terreno las llamadas relaciones con el cliente a través de comunidades, fundamentalmente redes sociales.

Fuentes de ingresos

Si en la segmentación de clientes se aseguraba que los clientes son el centro sobre el que giraba una empresa, las fuentes de ingresos son el motor que las hace girar.

La empresa debe saber cuánto es lo que está dispuesto a pagar cada segmento del mercado por la propuesta de valor, y cómo le gustaría pagarla. Pueden existir diferentes fuentes de ingresos para las diferentes segmentaciones del mercado en caso de que un modelo tenga varias, o incluso tener varias fuentes de ingresos para una única segmentación de mercado.

Las fuentes de ingresos más conocidas en Internet serán: la venta de activos, cuotas por uso, cuotas por suscripción, alquiler o préstamo, licencias, comisiones o los pagos por publicidad, que se verán en detalle a lo largo de los diferentes casos de estudio. Esta última es muy común y se verá con detalle a lo largo de los diferentes casos de éxito.

Recursos clave

Los recursos clave son los activos más importantes para que funcione y dependiendo del ámbito, podrán ser de tipo físico (equipos informáticos), intelectuales (marca, patentes, etc.) o humanos (como en empresas de I+D, donde lo más importante es el personal).



Actividades clave

Son las actividades del día a día que llevan a un negocio al éxito. Al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer las propuestas de valor, llegar a los clientes, percibir los ingresos, etc. En los modelos de Internet, las actividades clave girarán entorno a temas relacionados con la mejora de las plataformas (webs, motores de búsqueda, etc.).

Asociaciones clave

Las empresas se asocian entre ellas por diferentes motivos, como pueden ser el de reducir riesgos, disminuir costes o para optimizar su negocio. En el caso de los modelos de negocio para intermediarios, las asociaciones entre proveedor y cliente son fundamentales. Pueden ser asociaciones entre empresas conjuntas para que entre todas formen un único modelo de negocio, como el caso de empresas que se dedican a la venta de servicios turísticos a través de Internet, en la que se unen una empresa dedicada al alquiler de coches, una empresa de venta de billetes aéreos, una empresa que lleva reservas de hoteles, y entre todas forman una “Joint Venture” para vender servicios completos vacacionales, como es el caso de Orbitz en Estados Unidos (de la cual hablaremos más adelante).

Estructuras de costes

En este último módulo se describen los costes que implican la creación de valor, ya sea a través del mantenimiento de los recursos clave, las asociaciones clave, mantenimiento de las relaciones con los clientes, etc.

1.3 Estructura del documento

Con este estudio se pretende comprender el estado del arte en el mundo de los modelos de negocio en Internet, a través del análisis y clasificación de cada uno de ellos. Por ello, en el capítulo 2 se comienza realizando una clasificación de modelos de negocio existentes online en la actualidad. En torno a esa clasificación, también en el capítulo 2, se profundiza en las claves de éxito de cada modelo de negocio, intentando descubrir si la tecnología juega un papel fundamental en ese modelo, si existen modelos similares en el mundo real alrededor de la misma propuesta de valor, etc.

Más adelante, en el capítulo 3 se estudia de una manera más profunda los de mayor éxito, dentro de los analizados en el capítulo 2, con el fin de entender de una manera más precisa los patrones seguidos por este tipo de empresas, vistos en [2].

El comprender las claves de los modelos de negocio estudiados en los capítulos 2 y 3 permitirá realizar en el capítulo 4 un análisis de ventajas competitivas entre dos ejemplos de empresas que tienen propuestas de valor similares, en el mismo sector, pero con diferentes modelos de negocio.

Por último, en el capítulo 5 se extraen las conclusiones del proyecto y las claves principales para cada uno de los ejemplos de éxito obtenidos a lo largo del estudio.



2 TAXONOMÍA DE MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET

Como se explicó anteriormente, este estudio pretende comprender el estado del arte en el mundo de los modelos de negocio en Internet. Por tanto, en el presente capítulo se ha realizado una clasificación de los modelos de negocio online existentes en la actualidad, y en torno a esa clasificación se profundiza en las claves de éxito de cada modelo de negocio, intentando descubrir si la tecnología juega un papel fundamental en ese modelo, si existen modelos similares en el mundo real alrededor de la misma propuesta de valor, etc.

2.1 Modelo intermediario

Tradicionalmente el papel de un intermediario se basa en cubrir una parte de la cadena de valor entre los fabricantes o proveedores y los clientes finales. Estos agentes aumentan la eficiencia del proceso gracias a que permiten a los proveedores tener un único canal, evitando tener uno por cada cliente final. Además, gracias a su especialidad, los intermediarios realizan actividades que los fabricantes o los clientes finales no pueden llevar a cabo de manera tan exitosa como por ejemplo, seleccionar un subconjunto de productos complementarios o facilitar los procesos de búsqueda de información.

Las tecnologías de la información y la comunicación han reducido muchos costes, sobre todo los de transferencia de información. En la actualidad, se ha facilitado el contacto directo entre fabricantes o mayoristas y clientes finales, lo que ha provocado que Internet cree una fuerza desintermediadora en muchos sectores tradicionales, reduciendo la importancia de estos agentes en la cadena de valor.

En algunos casos, Internet ha propiciado que empresas proveedoras que inicialmente estaban en el mundo off, hayan aprovechado Internet para aumentar el grado de desintermediación (como es el caso de Dell que se verá en los casos de estudio) dándole mayor poder de decisión al cliente final.

Esta pérdida de peso de los intermediarios en la cadena de valor puede llegar a provocar la desaparición de éstos en algunos casos. Por ejemplo, las aerolíneas u hoteles dependen menos de las agencias de viajes tradicionales, puesto que cualquier cliente puede acceder a toda la información de vuelos, horarios, ofertas, etc. a través de la página web de la aerolínea o del hotel.

Sin embargo, Internet no ha provocado la muerte de todos los intermediarios. La diferencia está en que han nacido unos nuevos agentes con cometidos similares a los de los intermediarios tradicionales, y que además ofrecen servicios diferenciales que merecen la pena a los clientes finales y/o a los proveedores de bienes y servicios, siendo éste el valor fundamental de este modelo.

En conclusión, el intermediario tradicional del mundo off² no tiene cabida en los modelos de negocio existentes en Internet. Ya no basta con ser un mero canal físico entre fabricantes y clientes finales, puesto que el fabricante y cliente preferirán comunicarse entre ellos, reduciendo costes y precios.

2.1.1 Intermediario de mercado

Este modelo de negocio consiste en reunir a toda la oferta de un sector determinado en un mismo sitio. El valor diferencial de este intermediario, con respecto a un modelo más directo en el que el proveedor trabaje con el cliente final, se basa en la comodidad, tanto del cliente final como del proveedor. Pero para aportar ese valor se necesita de una tecnología de búsqueda que tienen que desarrollar y mantener, lo que puede ser un coste alto. Es por lo que en algunos ejemplos de intermediarios de mercado apuestan por diversificar su negocio y por una parte aportan valor a los clientes finales (que por ejemplo compran los paquetes vacacionales) y por otra parte proporcionan la herramienta de búsqueda a terceros a cambio de licencias o gastos por corretaje.

En sectores donde la oferta es muy amplia, como puede ser el turístico, a los clientes se les ofrece un valor diferencial al unificarles toda la oferta en el mismo portal. Este es el caso de Orbitz³, una empresa que nació en el año 2000 y que inicialmente se dedicaba a la venta de viajes únicamente, pero que poco a poco ha ido dándole valor añadido a sus clientes finales a través de asociaciones clave, como la posibilidad de reservar la estancia en hoteles, coches de alquiler, etc., a través de su página web.

Este tipo de negocios es muy abundante en Internet, ya que para los usuarios es muy cómodo poder comparar todas las ofertas en un mismo lugar. Por tanto, su motor de búsquedas es el principal recurso clave de la compañía, ya que es lo que le permite atraer a los clientes hacia su negocio.

El modelo de ingresos suele ser de tres tipos. Normalmente, el más usado es en el que, el intermediario de mercado, negocia un precio con los proveedores de servicios (por ej. aerolíneas, hoteles, empresas de alquiler de coches, etc.) y él lo vende a un precio superior, quedándose con la diferencia entre lo que paga el cliente final y lo que él le paga a los proveedores.

Los intermediarios de mercado, como es el caso de Orbitz, usan ese modelo, puesto que el cliente les paga en el momento de la reserva y ellos pagan a los proveedores a 60 días, lo que les permite mejorar la liquidez [6].

² Un intermediario que se dedica únicamente a comprar en el proveedor y ofrecerlo al cliente final

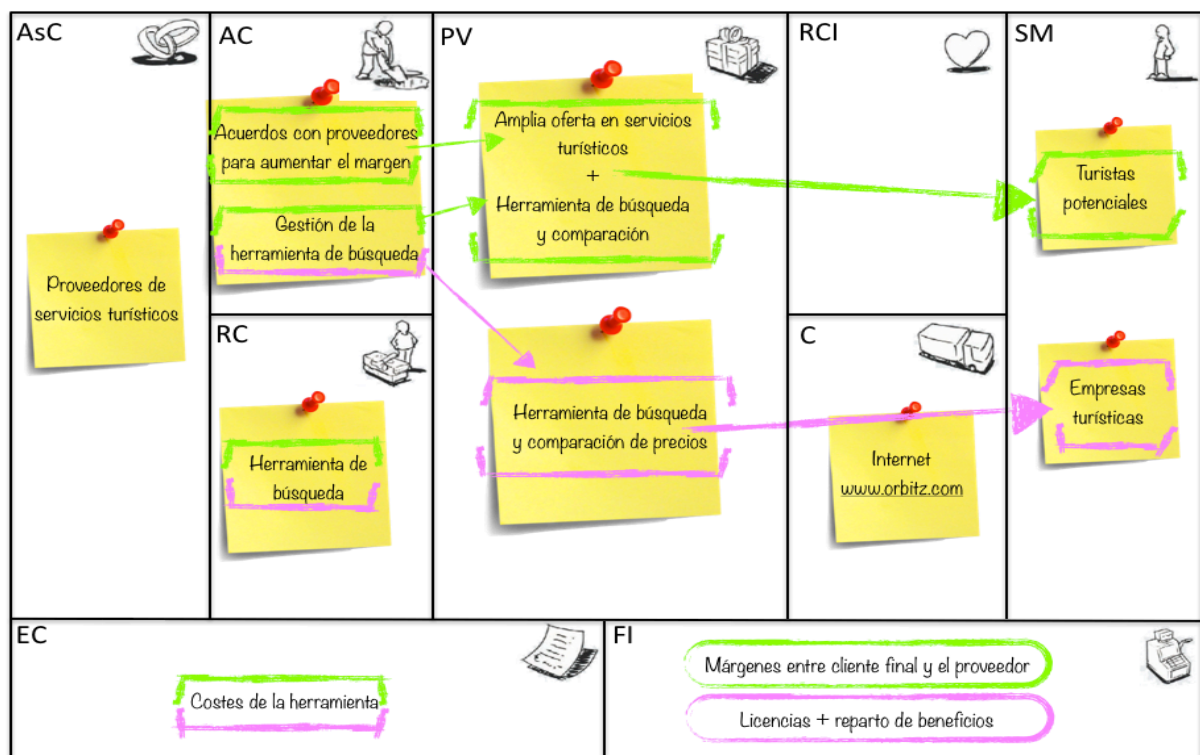
³ <http://www.orbitz.com/> (accedido el 17/01/2012)

Este modelo de negocio le ha llevado a Orbitz a vender 10.149 mil millones de dólares en reservas, de las cuales, el 63,5% (\$6.445 mil millones) son reservas referidas al sector aéreo, convirtiendo a este sector en su principal motor económico. De los \$10.149 mil millones ha obtenido, después de pagarles a los proveedores, un beneficio de \$738 millones, lo que hace que el negocio obtenga un 7,2% de margen como se puede ver en el informe fiscal [6].

Por último, existe otro modelo de ingresos para los intermediarios de mercado. Hay que entender que el éxito de este modelo parte de una buena tecnología de búsqueda y comparación de diferentes factores que no solo sea el precio del servicio. Por ejemplo, en el caso de que busquemos un paquete vacacional, nos interesa que además de que nos muestre las diferentes ofertas y sus precios, nos presente una comparación de las zonas de ocio cercanas, opiniones de personas que ya hayan comprado esas ofertas, etc. Por lo tanto, una vez desarrollada esa tecnología, se la ofrecen en forma de licencias a terceras partes para que las incluyan en sus portales y posteriormente comparten los beneficios.

Este último modelo de ingresos lo adoptó Orbitz en 2009, pero según el último informe fiscal, este modelo aún no les reporta tanto beneficio como los otros dos explicados anteriormente.

Figura 2. Intermediario de mercado -Orbitz-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

El modelo de intermediario de mercado, en conclusión, es un modelo que facilita a los clientes finales acceder a una oferta que se ajuste a sus necesidades en un mercado en el que la oferta es muy amplia, por tanto, cuanto mayor sea la oferta y más agentes existan en el lado de la oferta, mayor valor aportará el intermediario de mercado.

2.1.2 Sistema colector de la demanda

Modelo patentado por Priceline.com⁴ como “Diga su propio precio”. Priceline.com se mueve en el mismo sector que Orbitz, el turístico, y la base de su modelo es la misma, recolectar toda la oferta en un mismo portal. La diferencia es que Priceline.com usa un sistema de subasta inversa (el cliente final puja lo que está dispuesto a pagar por un servicio) para recolectar la demanda. De esta manera consiguen que los clientes finales ahorren dinero y los proveedores generen ingresos incrementales.

Usan un eslogan convincente “Diga su propio precio”. El modelo se basa en recoger la demanda de los consumidores para un cierto producto o servicio, y preguntarles qué precio están dispuestos a pagar por ello. Una vez recogida la demanda, Priceline.com subasta la oferta a sus proveedores, es decir, les pregunta por cuánto dinero están dispuestos a ofrecer ese servicio, y la diferencia entre lo que está dispuesto a pagar el cliente y lo mínimo que está dispuesto a cobrar el proveedor es lo que ingresa Priceline.com.

El problema es que una vez recogida la demanda, subastarla entre los distintos proveedores supone unos problemas logísticos importantes. En vez de eso, los proveedores de los servicios turísticos, que tienen una gran experiencia en estimación de los recursos que van a ser usados y cuáles no, entregan a Priceline.com en una base de datos lo que están dispuestos a cobrar por cada recurso en cada caso. Por tanto, Priceline.com una vez recogida la demanda únicamente tiene que consultar en su base de datos qué empresa proveedora está dispuesta a ofrecer ese servicio a ese precio⁵. **Lo que convierte al mantenimiento de esa base de datos en una actividad clave en el modelo de negocio.**

De esa manera el usuario se puede llegar a ahorrar mucho dinero y las empresas que prestan el servicio disminuyen el riesgo de desperdiciar un recurso como pueda ser un asiento de avión vacío, una habitación de hotel, etc. **Por lo tanto, se consigue crear un mercado fluido donde antes no lo había.**

Por ejemplo, una aerolínea ¿por qué iba a estar dispuesta a llevar a un cliente de Nueva York a Madrid por 100€ cuando el billete ronda los 500€? La respuesta es que

⁴ <http://www.priceline.com/> (accedido 17/01/2012)

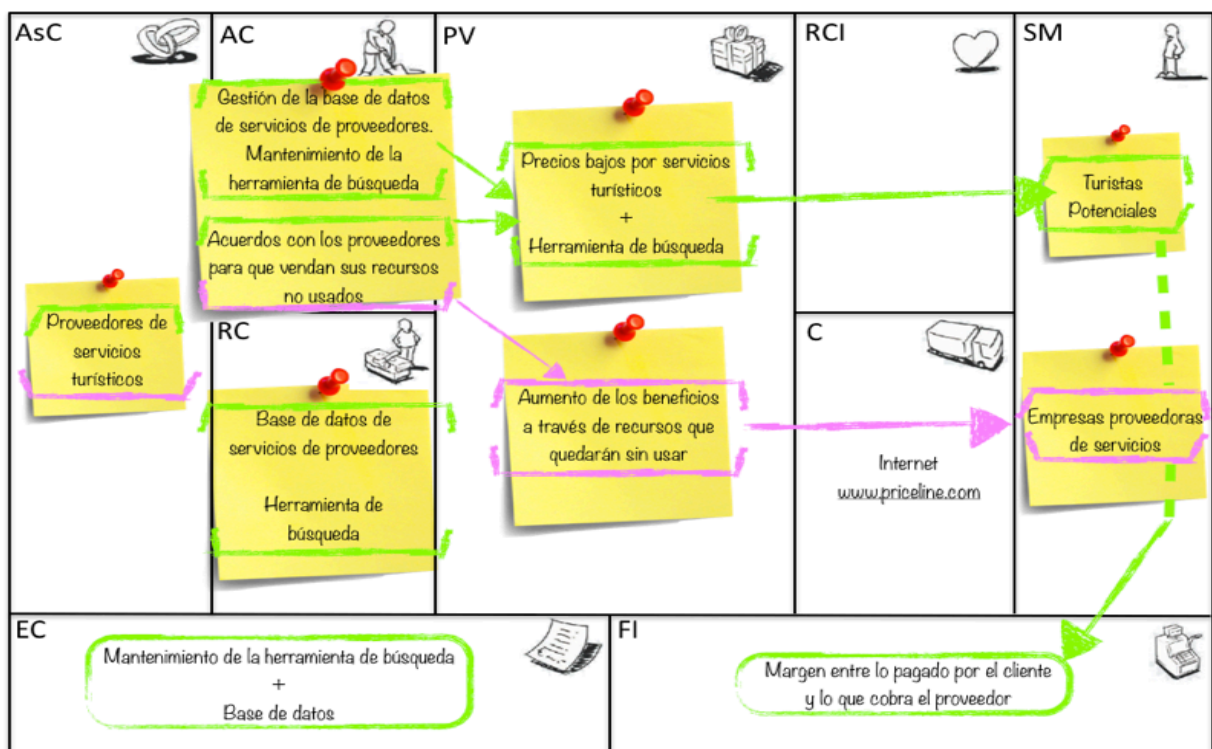
⁵ <http://www.enriquedans.com/2004/11/priceline-se-consolida-es-un-modelo.html> (accedido 17/01/2012)

cualquier precio es mejor que tener un asiento vacío en el avión. De esta manera se pueden cubrir ciertos costes.

Este modelo permitiría a un usuario volar hasta Madrid a un precio en torno al un 80% menos que a través de la aerolínea y a la empresa aérea le reduce los costes de llevar un asiento vacío. Pero si todos los usuarios volaran con este tipo de ventajas sería el fin de la aerolínea, entonces ¿cómo lo consiguen? Lo consiguen introduciendo cierta incertidumbre en el sistema de manera que pague más la persona que esté dispuesta a pagar más, y menos la que esté dispuesta a pagar menos. Incertidumbre como el hecho de obligar a que se entregue la tarjeta de crédito, o que no se sepa exactamente la compañía con la que se vuela, o que no se sepa el número de escalas que tendrá que hacer, o el horario de salida, evitando así que una parte de los usuarios elijan este tipo de reservas, como por ejemplo los usuarios que necesitan hacer un viaje de negocios.

El modelo colector de demanda, por lo tanto, no solo tiene el valor de agregar toda la demanda de un mercado en el mismo sitio, sino que además permite a los clientes ahorrar dinero mediante el sistema de subasta inversa, y a los proveedores de servicios les permite incrementar sus ingresos ofreciendo los recursos que en principio iban a quedar libres a precios más rebajados.

Figura 3. Colector de la demanda -Priceline.com-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

Este modelo ha permitido a Priceline.com vender reservas por un valor total de 13,6 mil millones de dólares, ingresando por ellas 3,1 mil millones de dólares y dejándole, por tanto, un margen del 22,7%. [7]

2.1.3 Intermediario de subastas

El modelo de negocio del intermediario de subastas se basa en gestionar una plataforma para que muchos proveedores ofrezcan productos especializados a muchos nichos de mercado que están interesados en dichos productos. La diferencia con los anteriores intermediarios es que la manera en la que se fija el precio del producto es mediante una subasta entre los usuarios interesados. El ejemplo de más éxito en Internet es eBay⁶.

El hecho de que la manera de fijar el precio final del producto sea mediante subasta, hace que a los proveedores les interese que haya muchos usuarios en la plataforma pues cuanta más gente participe en una subasta, mayor será el precio de venta final. Y por otra parte, para que crezcan los usuarios, se necesitan a muchos proveedores de contenido especializado que sirvan las necesidades de todos los nichos de mercado. Esto convierte a eBay en lo que llaman una plataforma multilateral, donde se reúnen dos segmentos del mercado que tienen necesidades completamente diferentes (lo que es bastante común en una empresa intermediaria) en el que eBay es valioso para uno de los segmentos sólo si también el otro está presente.

Las fuentes de ingresos principales para eBay son el cobro de tarifas por listar artículos a los proveedores y una comisión que varía⁷ entre el 1,5% y el 5% (dependerá del valor final del producto) cuando el producto sea vendido⁸.

Una parte importante dentro del negocio de eBay es el proceso de pago en las transacciones para lo que en octubre de 2002 integró Paypal⁹, la cual explicaremos con un modelo aparte.

Otro de los puntos fuertes de eBay con respecto a un modelo más tradicional es que dentro de los 9 módulos explicados de un modelo de negocio, usan técnicas para fidelizar clientes. Esto lo consiguen de dos maneras. Igual que Amazon¹⁰ tiene un sistema de recomendación basada en compras anteriores con la que te ofrecen otros productos pertenecientes al mismo segmento de mercado. Y por otro lado, una vez realizada la compra te facilitan información en tiempo real del estado de envío del producto, donde puedes ver si ha salido ya, comunicarte con el proveedor, votar el

⁶ <http://www.ebay.com/> (accedido 17/01/2012)

⁷ <http://www.idg.es/iworld/articulo.asp?id=145529> (accedido el 17/01/2012)

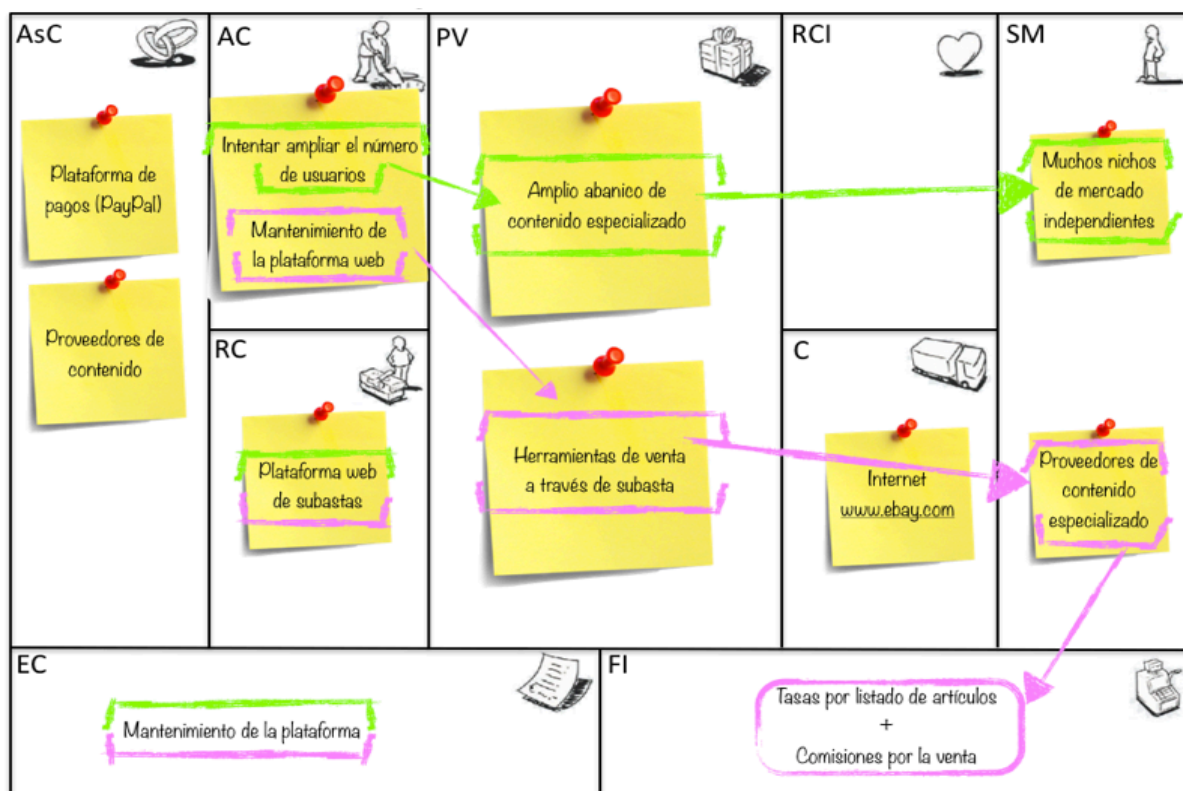
⁸ http://pueyrredonline.com/blog/2009/06/modelo_ingresos_google_amazon_ebay/ (accedido el 17/01/2012)

⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/PayPal> (accedido el 17/01/2012)

¹⁰ <http://www.amazon.com/> (accedido el 17/01/2012)

producto una vez lo hayas recibido para así crear un feedback para otros posibles compradores, etc.

Figura 4. Intermediario de subastas -eBay-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

Quitando los ingresos por el proceso de pago (derivados de PayPal propiedad de eBay), eBay ingresó 5,7 mil millones de dólares en 2010 a través de su modelo de negocio de Intermediario de subastas como se puede ver en el informe [8].

El valor del modelo de negocio reside en poner en contacto gracias a la tecnología a muchos posibles clientes con los proveedores. Además en este caso, como se necesita una masa crítica de clientes, es importante el hecho llegar el primero. Por último, el “efecto de red”¹¹ es esencial para promover la plataforma en este modelo de negocio.

¹¹ El término **efecto de red** o **externalidad de red** se usa para describir situaciones en las que el consumo de una persona influye directamente en la utilidad de otra, ya sean éstas positivas o negativas

2.1.4 Intermediario de transacciones

Un intermediario de transacciones es un modelo de negocio ya muy conocido en el contexto real. Algunos ejemplos de este tipo son Visa¹² o Master Card¹³. Estas empresas intervienen como intermediarios entre los comerciantes y los titulares de las tarjetas de crédito. Entonces, ¿porqué incluir otro agente en la cadena de valor de un proceso de pago a través de Internet? La respuesta es sencilla, cuestión de confianza. Normalmente, los internautas son reacios a enviar datos bancarios (como la tarjeta de crédito) a través de Internet a sitios desconocidos por cuestiones de seguridad, por tanto **el valor diferencial de un intermediario de transacciones como lo es Paypal es dotar de esa seguridad, es decir, ser una propuesta que dote de confianza tanto para el que vende, como para el que compra.**

El método es sencillo, cualquiera que tenga una cuenta de correo electrónico se puede crear una cuenta Paypal. Cada usuario tendrá un balance de dinero virtual que podrá recargar a través de una tarjeta de crédito o bien realizar la compra directamente y cargar el importe a la tarjeta pero con Paypal como intermediario. Por lo tanto, al final el proceso de compra finaliza simplemente introduciendo los datos de correo y contraseña de la cuenta Paypal y más tarde Paypal cargará el importe a la cuenta bancaria que esté asociada o tarjeta de crédito¹⁴.

Visto que el valor que diferencia a Paypal de un intermediario de transacciones tradicional es la seguridad en el proceso de pago, una de las actividades clave para Paypal será aumentar la confianza de la marca Paypal mediante seguridad en su infraestructura con los datos bancarios de los clientes. Y como recurso clave tendrán la base de datos de sus clientes y la herramienta de software necesaria para las transacciones.

El modelo de ingresos de PayPal se basa en cobro de comisiones al vendedor por cada venta que haga. Estas comisiones son del 3,4% si se reciben pagos al mes por valor de entre 0 y 2.500€, pero ese porcentaje se va reduciendo si se reciben pagos más grandes hasta llegar como mínimo a una comisión del 1,9% para importes de más de 100.000€¹⁵ al mes.

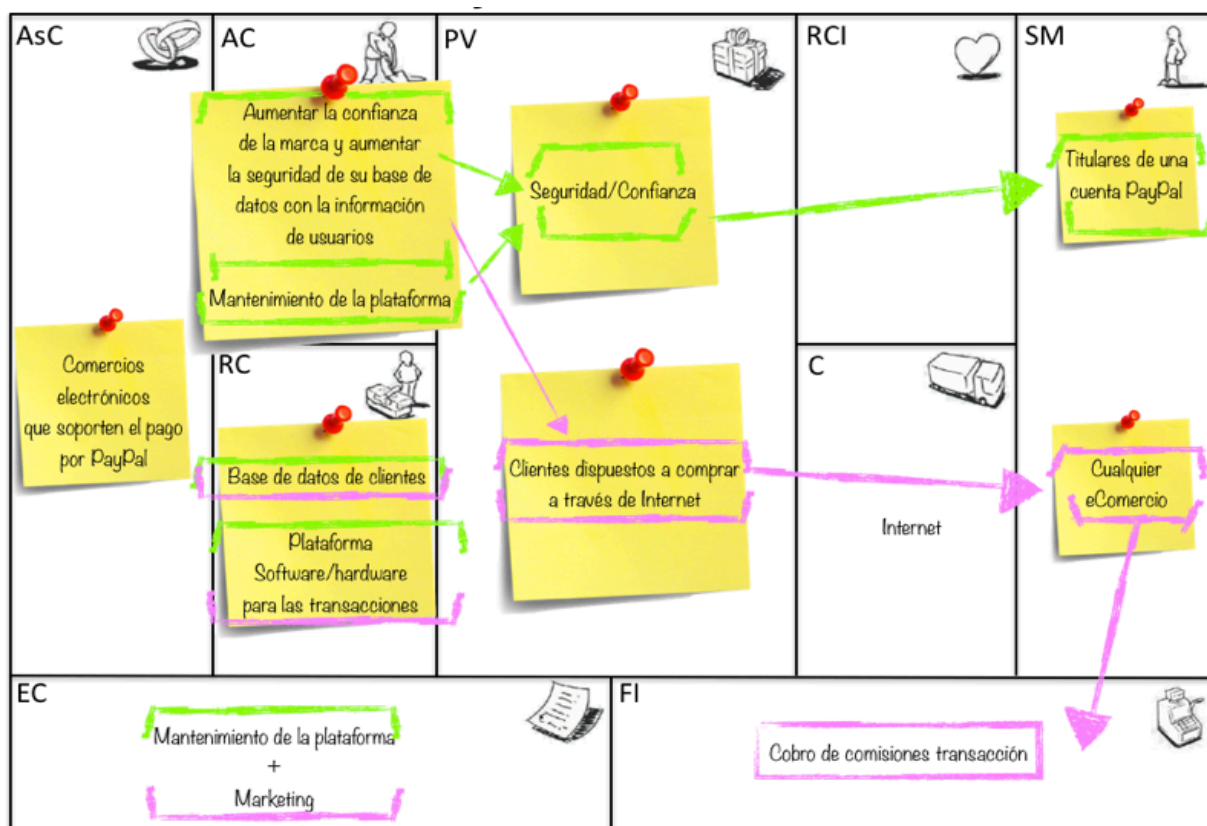
¹² <http://www.visaeurope.es/es.aspx> (accedido 17/01/2012)

¹³ <http://www.mastercard.com/es/gateway.html> (accedido 17/01/2012)

¹⁴ <https://www.paypal.com/es/cgi-bin/webscr?cmd=xpt/Marketing/general/NewConsumerWorks-outside> (accedido 17/01/2012)

¹⁵ https://www.paypal.com/es/cgi-bin/webscr?cmd=_display-receiving-fees-outside&nav=1.3.1 (accedido 17/01/2012)

Figura 5. Intermediario de transacciones -PayPal-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

Este modelo de negocio, integrado en eBay desde octubre de 2002 está llevando a la plataforma de subastas a ingresar unos beneficios que se empiezan a equiparar a los recogidos por el modelo de negocio de subastas. Es decir, si gracias al modelo de subastas han ingresado en el año 2010 un total de 5,7 mil millones de dólares con un crecimiento interanual del 8%, a través del modelo de negocio de intermediarios de transacciones han ingresado este año un total de 3,3 mil millones pero con un crecimiento con respecto a 2009 del 23% lo que muestra que este modelo está incrementando popularidad dentro de los pagos por Internet y podría llegar a convertirse en el principal modelo de negocio (en ingresos) de eBay [8].

2.1.5 Mercado virtual

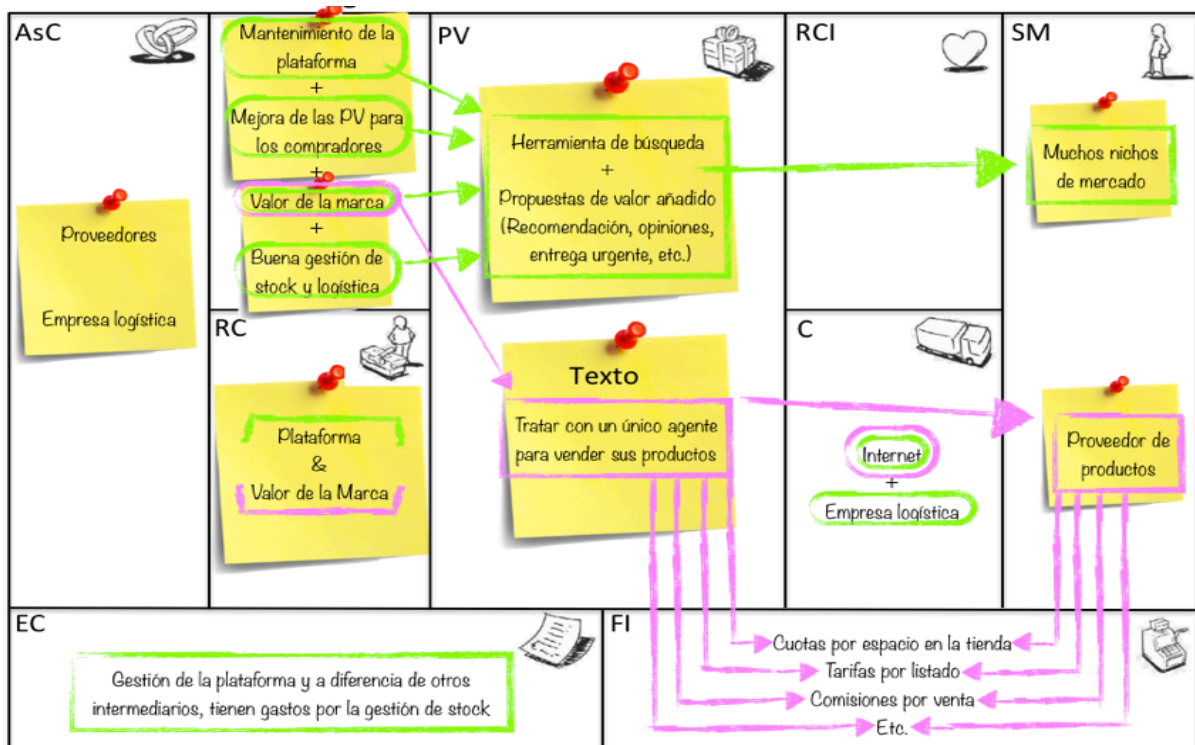
Un mercado virtual es un modelo de negocio similar al mercado tradicional del contexto real. Es decir, es un portal web donde los proveedores pueden dejar sus productos a la venta y el intermediario es el que se encarga de promover las ventas. El

intermediario les cobrará a los proveedores una cuota por tener un espacio en su tienda, unas tarifas por listar artículos, es decir, que sus productos salgan en posiciones más ventajosas al realizar una búsqueda¹⁶ y por último una comisión cuando la venta de un producto finaliza.

El valor de estos portales es similar al que le dan el resto de los intermediarios, agrupar la oferta en un mismo lugar. **El valor diferencial que tienen estos portales es que gracias a la tecnología dan servicios de valor añadido como recomendaciones sobre compras anteriores, posibilidades de tener un “feedback”¹⁷ gracias a los comentarios de otros usuarios que han comprado anteriormente productos de esa marca, etc.**

Con respecto a otros modelos de intermediarios tienen una desventaja y es invierten parte de sus beneficios en la gestión de stock (gastos por almacenes, personas que gestionen esos almacenes, expertos que estimen el stock necesario en cada nicho de mercado, etc.) lo que no es un gasto despreciable al final del año.

Figura 6. Mercado virtual -General-



¹⁶ En el caso tradicional es la tarifa que se paga por poner la leche en los pasillos para que los adultos la vean al pasar y la que se paga por tener las chuches a un metro treinta de altura para que las vean los niños

¹⁷ Feedback: Retroalimentación

Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

El caso de mayor éxito en Internet de un modelo de negocio como el de mercado virtual es el caso de Amazon¹⁸. Además Amazon es uno de los pocos casos de éxito en Internet que sobrevivió a la explosión de las puntocom hace más de una década. Por tanto, como es un caso que merece la pena estudiarlo con mayor detalle se verá en el capítulo 3 de casos de éxito.

2.1.6 Cumplimiento de compra/venta

El modelo de cumplimiento de compra/venta es un modelo que no tiene mucho éxito en Internet, realmente tampoco gozaba de mucha popularidad en el mundo real. Se trata de un intermediario al que se dice qué producto se quiere y con qué características, y ellos se encargan de buscarlo, fijar el precio con el proveedor y otros servicios como por ejemplo la postventa. Mas tarde se le da el presupuesto al cliente con un precio por encima del que pide el proveedor y el cliente final decidirá si realiza la compra o no. En caso de que el proceso de compra finalice, el intermediario se quedaría el margen entre el precio del proveedor y el que ha fijado él.

Obviamente la propuesta de valor de este negocio es la comodidad del cliente pues se ahorra el proceso de estudio de las diferentes ofertas existentes en el mercado. Y como la comodidad es la propuesta de valor, el portal web deberá ser sencillo de manejar, con los datos básicos para saber exactamente lo que el cliente necesita. **Por lo tanto una de las actividades clave será hacer del portal web un sitio fácil de usar y mejorar la experiencia de uso, junto con una buena cartera de proveedores para que los clientes encuentren lo que deseen.**

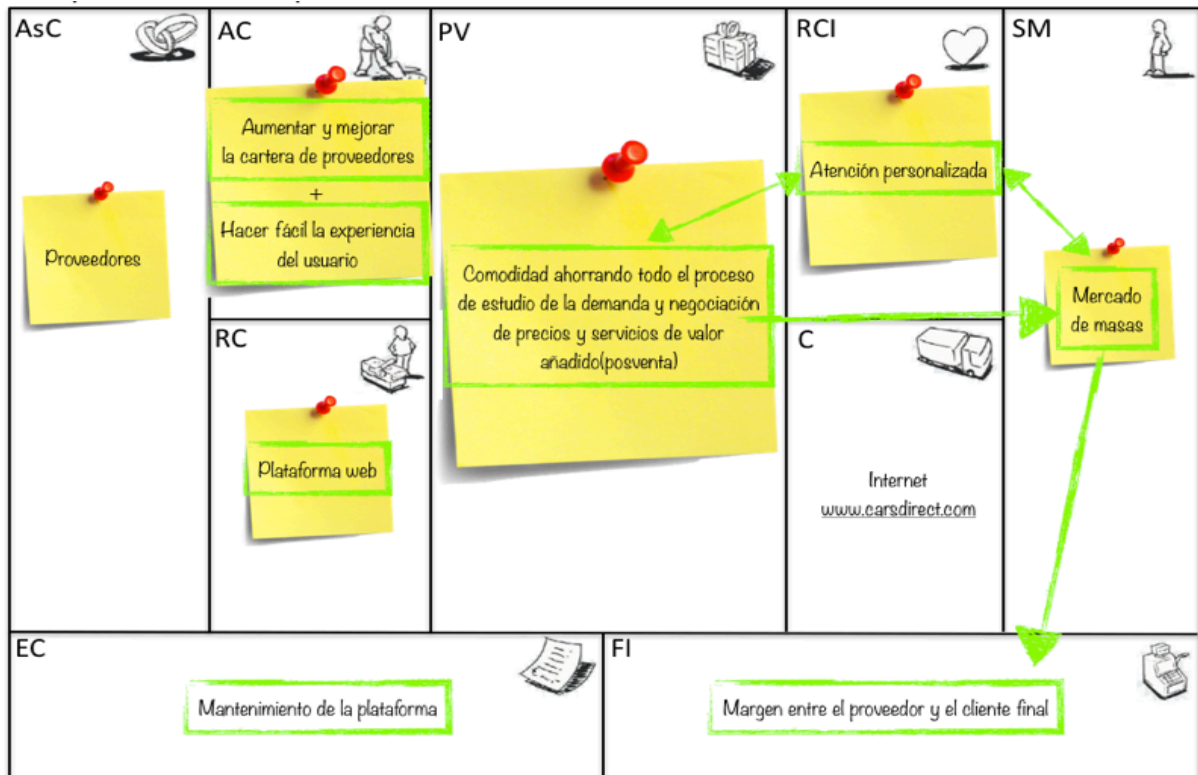
Por otra parte, como el modelo de ingresos se basa en el margen que queda entre el proveedor y el cliente, otra de las actividades clave del modelo del negocio es aumentar la cartera de proveedores y mejorarla, en el sentido de que cada vez que consigue que los proveedores le dejen el producto a precio más bajo se ampliará el margen del negocio.

Un ejemplo de este modelo de negocio es la CarsDirect¹⁹. Su modelo de negocio está basado en darle al usuario la comodidad de que ellos se encargan de buscarte el coche que quieres, con las características que quieres. A través de su plataforma web puedes elegir ciertos parámetros del coche, como la marca, modelo, potencia, color, etc. Ellos se encargan de buscar todo el presupuesto y si el cliente final está de acuerdo en el precio se pone en contacto un experto de la compañía para finalizar la venta.

¹⁸ <http://www.amazon.com/> (accedido el 17/01/2012)

¹⁹ <http://www.carsdirect.com/> (accedido el 17/01/2012)

Figura 7. Cumplimiento de compra venta -CarsDirect-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

2.2 Fabricante (Modelo directo)

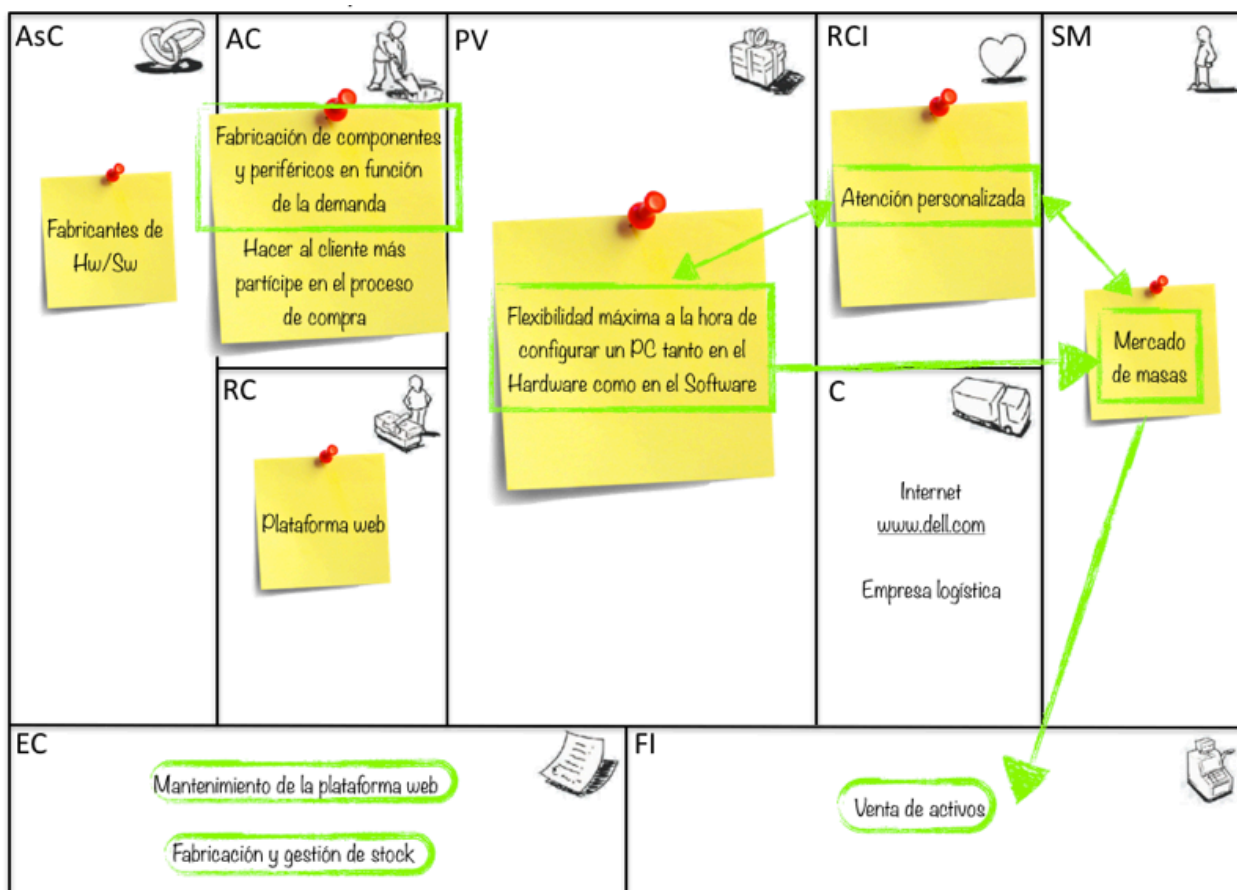
El fabricante o “modelo directo”, está fundamentado en la capacidad de la web para permitir a un fabricante (por ej. una compañía que crea un producto o servicio) alcanzar a los compradores directamente y por lo tanto comprimir el canal de distribución. La fuente de ingresos de este modelo no sólo puede ir asociado a la venta de activos sino que además puede ser a través de alquiler, o a través de licencias (como es el caso de Microsoft).

El modelo de un Fabricante directo en el mundo off tendría unos costes derivados del módulo de relaciones con el cliente demasiado alto. Se necesitarían departamentos específicos para tomar nota de lo que necesita cada cliente, postventa, información y asesoramiento en el proceso de compra, etc.

Con el desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) esos costes se reducen muchísimo. Tecnologías como tener una página web, mailing o captación de clientes y fidelización a través de redes sociales, que tienen unos costes despreciables en comparación con toda la estructura de departamentos antes descritos.

Un caso de éxito claro en el modelo directo es el de Dell Computer²⁰, empresa diseñadora de PC que gracias a las ventajas que ofrece Internet ha llevado a vender en 2010 un total de 61,5 millones de dólares con unos ingresos netos de 11,4 millones de dólares lo que hace que hayan tenido un margen del negocio del 18,5% [9].

Figura 8. Modelo directo -Dell Computer-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

Una de las claves del éxito de esta empresa es la flexibilidad a la hora de configurar un PC (diferentes componentes, configuraciones de software, etc.) lo que permite una producción de componentes y periféricos en función de la demanda. De esta manera se evita un alto nivel de inventario, con el coste que ello conlleva (almacenamiento, manipulación, financiación, deterioro, etc.), y con el riesgo de la obsolescencia tecnológica si no consiguen vender estos productos en un plazo reducido de tiempo, debido al dinamismo del sector informático, donde los equipos cambian rápidamente de características y prestaciones.

²⁰ <http://www.dell.es/> (accedido 17/01/2012)

Por otra parte, el servicio de post-venta a través de Internet consigue dar respuesta de manera directa a la mayoría de las consultas de sus clientes, lo que resulta paradójico puesto que es el propio cliente el que resuelve la mayoría de los problemas (con la ayuda del servicio técnico a través de Internet). De manera análoga sucede con muchas tareas que con un modelo offline recaerían sobre la empresa. Por ejemplo, tareas como introducción de pedidos las realiza el cliente lo que reduce los costes y, por tanto, repercute en los beneficios.

2.3 Modelo del vendedor

El modelo de vendedor en Internet ha cambiado en ciertos aspectos con respecto al modelo tradicional gracias a las nuevas tecnologías. Por ejemplo, en el hecho de que en una tienda física el espacio colocar los productos era limitado mientras que en un portal de Internet el espacio para colocar productos podríamos calificarlo como “Infinito”. Con respecto al espacio, otra ventaja es que el número de visitantes a la vez en la tienda virtual es muchísimo mayor que en una física lo que supone ciertas ventajas obvias para un vendedor online. Otra ventaja que salta a la vista es que las tiendas físicas están abiertas en un día durante un periodo limitado mientras que en Internet las tiendas virtuales abren las 24 horas del día los 365 días del año. Por otra parte, mientras que en una tienda online es posible vender el producto a gran parte del mundo, siempre y cuando esté conectado, en una tienda física se tendrá un alcance mucho más limitado. **Por tanto, queda latente que algunas ventajas directas en un modelo vendedor en Internet frente a un modelo tradicional son entre otras el espacio, el tiempo y la extensión del negocio, las cuales se consiguen gracias a las nuevas tecnologías.**

2.3.1 Vendedor virtual

El vendedor virtual es un modelo que podría parecer similar al modelo de mercado virtual visto en la clasificación de intermediarios pero hay una gran diferencia.

La diferencia es que en el caso del mercado virtual se comentó que era un intermediario el que prestaba su tienda para que otros proveedores vendieran su producto a cambio de comisiones por ventas, tarifas por listado y cuotas por el espacio de la tienda prestado. En el caso del Vendedor Virtual es cuando alguien vende sus propios productos a través de una web. El caso de Amazon por ejemplo es muy claro.

Por una parte vende muchísimos productos de terceros como por ejemplo vaqueros, zapatillas, televisiones, joyas, etc. (modelo de mercado virtual). Pero tiene una parte de negocio en el que se dedica a vender un artículo llamado Kindle²¹. Este artículo es

²¹ <http://www.amazon.es/Kindle-dispositivo-inalámbrico-integrado-electrónica/dp/B0051QVF7A> (accedido 17/01/2012)

un libro electrónico exclusivo de Amazon. El eReader es un producto propio, no está comprado a proveedores por lo que el beneficio es la diferencia entre el precio de fabricación y lo que pagan los clientes finales.

En conclusión, los vendedores virtuales comprenden cada negocio que a través de una página web vende sus propios artículos diseñados, pero no necesariamente fabricados por él mismo.

Al principio ya se habló que las ventajas del modelo de negocio del lado del empresario son, entre otras, el espacio ilimitado tanto para producto como para clientes, el horario de venta y la expansión de mercado. Y por parte del cliente entre el valor que percibe también se encuentra el horario para comprar. Pero por otro lado, los compradores podrán acceder a productos más especializados gracias a que las empresas de este modelo pueden adoptar modelos de larga cola que serán explicados en el capítulo de casos de éxito.

Este tipo de modelo, al igual que el de mercado virtual, depende fundamentalmente de su tecnología. Es decir, el recurso clave de la compañía es su plataforma, junto con sus servicios de posicionamiento de productos, recomendaciones y otras fuentes de valor añadido para la plataforma.

2.3.2 Vendedor de bits

El modelo de vendedor de bits se basa en un modelo en el que un vendedor, a través de un portal web o aplicación vende productos y servicios exclusivamente digitales, de ahí el nombre vendedor de bits.

Este modelo es exactamente igual al de intermediario -mercado virtual-, solo que como todos sus productos son digitales, se los pueden servir al cliente en el momento del pago, sin necesidad de empresas logísticas. El coste que tendrá este tipo de modelo será el de almacenamiento de la información más el coste del mantenimiento de la plataforma.

Existen bastantes ejemplos de vendedores de bits como Amazon en su segmento de libros electrónicos pero uno de los máximos exponentes en este modelo es Apple con la App Store en el caso de las aplicaciones para sus equipos e iTunes en el caso del mercado de la música.

En el caso de iTunes, fue lanzada en 2001, cuando el P2P²² estaba a la orden del día. Napster (red de compartición de archivos mp3 y por tanto coste 0€ por canción) nació en 1999 y en 2001 ya contaba con una gran aceptación entre los internautas²³.

²² P2P (peer to peer) protocolo usado para compartir archivos a través de Internet

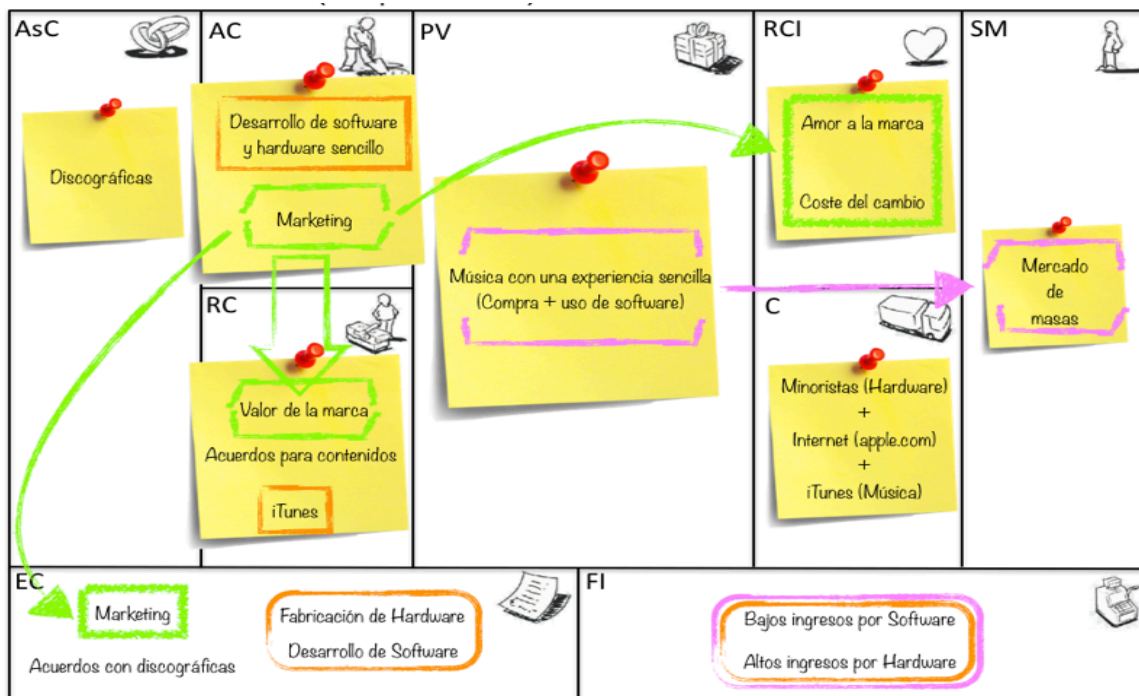
²³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Napster> (accedido 17/01/2012)

La propuesta de valor que ha hecho que iTunes sea el mayor vendedor de música por Internet no solo ha dependido de la aplicación de venta de música en sí, puesto que si sólo se hubiesen dedicado a la venta de música, Napster con su oferta de música gratuita les habría hundido. El potencial de iTunes se ha debido a que Apple ha ofrecido una experiencia sencilla tanto en el proceso de compra (iTunes) como en el manejo de sus reproductores (iPod, iPhone y actualmente iPad). En el proceso de compra tiene servicios de recomendación y cuando el usuario se decide a realizar la compra la puede finalizar con un solo click, haciendo el cargo a su cuenta iTunes (donde tienen sus datos bancarios). Por otra parte, con respecto a los reproductores, no tienen muchos botones, los menús son sencillos, se sincronizan con el software de manera automática y se reconocen campos de las canciones como el artista, álbum, tipo de música, etc. con lo que luego se pueden realizar búsquedas a través del reproductor de manera sencilla.

Por tanto, gracias al valor que Apple consiguió dar a su aplicación, iTunes, más sus reproductores, iPod, han conseguido mantenerse en un mercado que ha vendido en el primer semestre de 2011 660,8 millones de millones de canciones²⁴ lo que supone un 19% de todas las ventas del mercado musical (físicas + digitales). Además este tipo de propuestas de valor (iTunes, Spotify, Amazon cloud) no sólo están permitiendo que se frene la caída de las ventas de discos, sino que por primera vez desde 2004 las ventas de discos han aumentado¹⁹ en el primer semestre de 2011. Este crecimiento es muy leve para que sea significativo pero habrá que esperar para saber si la tendencia se mantiene.

²⁴ <http://guiadeinternet.com/2011/07/aumentan-las-ventas-de-musica-digital/>

Figura 9. Vendedor de bits -iTunes-



Fuente: Modificación basada en el canvas de iTunes en [2]

2.3.3 Click&Mortar

Los modelos de negocio Click&Mortar se refieren a negocios con tiendas físicas (Mortar=mortero) y tiendas en Internet (Click), como por ejemplo La Casa del Libro²⁵ o Barnes&Noble.

Este modelo suele ser adoptado típicamente por empresas que su negocio se basa en las tiendas físicas principalmente, pero que por miedo a quedarse atrás, o porque realmente vean que parte de su segmento de mercado se está trasladando a Internet abren una tienda virtual.

Uno de los ejemplos más claros de Click&Mortar es Barnes&Noble, el mayor vendedor de libros de Estados Unidos²⁶, que lanzó su página web en 1997²⁷. Actualmente, el motor de crecimiento de la empresa se basa únicamente en las ventas

²⁵ <http://www.casadellibro.com/> (accedido 17/01/2012)

²⁶ <http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/barnes-and-noble-inc/index.html> (accedido 17/01/2012)

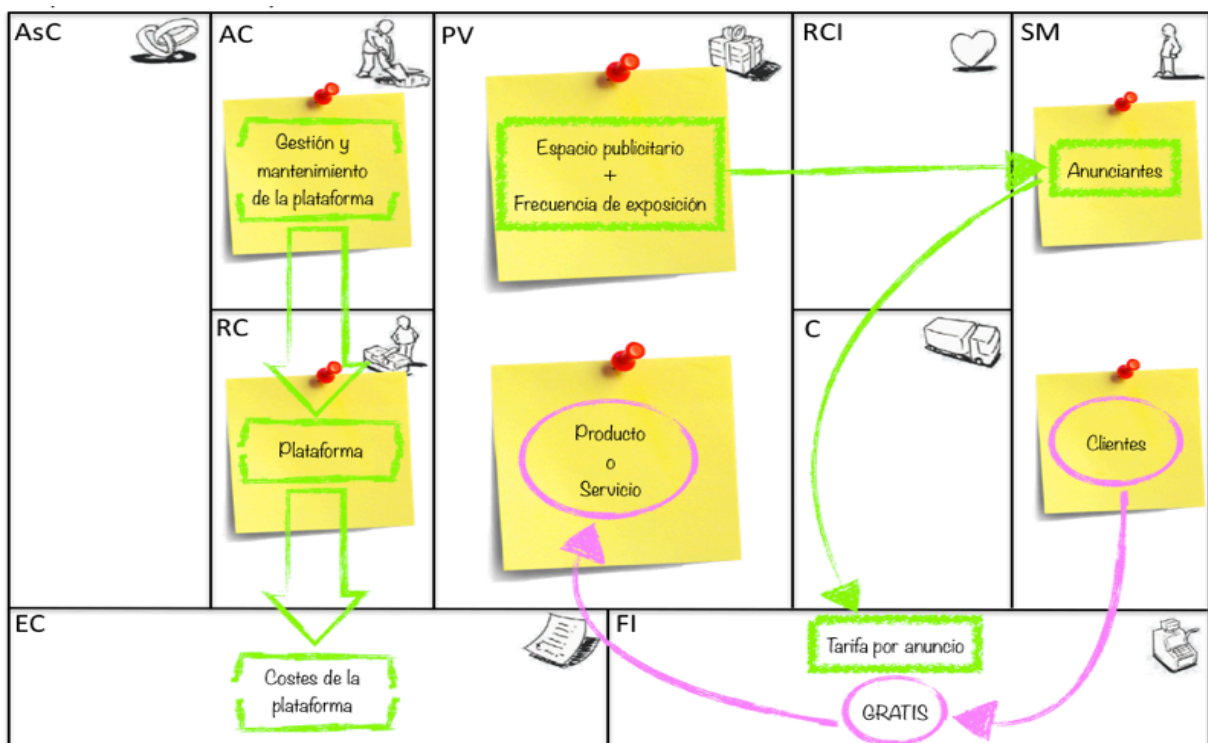
²⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Barnes_%26_Noble#cite_note-HobokenPatch-8 (accedido 17/01/2012)

por Internet. Es decir, la empresa tuvo unos beneficios, en el año fiscal que acabó en abril de 2011, de 7 mil millones de dólares lo que ha supuesto un crecimiento del 20%. Y este crecimiento ha venido fundamentalmente porque la venta a través de la web se ha incrementado en un 50% más que el año anterior (llegando a 858,1 millones de dólares)²⁸.

2.4 Modelo de publicidad

El modelo de negocio de la publicidad es típicamente un modelo multilateral, como se puede ver [2]. Es decir, un modelo que va dirigido a dos o más segmentos de mercado al que les ofrecen diferentes propuestas de valor puesto que cada uno tiene unas necesidades completamente diferente. Además, una de las características fundamentales del modelo multilateral es que un segmento de mercado no puede sobrevivir sin los demás.

Figura 10. Modelo de publicidad como plataforma multilateral



Fuente: “Business Model Generation” (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 2009)

²⁸ <http://www.internetretailer.com/2011/06/21/e-commerce-sales-50-barnes-noble-fy-2011> (accedido 17/01/2012)

El modelo tradicional de la publicidad siempre se ha mantenido alrededor de los servicios de contenido o medios de comunicación, típicamente en televisión, radio, prensa escrita, etc. Aunque también se puede encontrar en espacios urbanos, carreteras, etc. pero en menor medida. La razón es sencilla. El modelo de publicidad va enfocado a dos segmentos de mercado. El primero son las empresas que quieren darse a conocer o quieren promocionar alguno de sus productos (anunciantes) y el segundo segmento está interesado en obtener ingresos a cambio de ceder un espacio temporal (caso de televisión o radio) o espacial (caso de la prensa escrita o carteles urbanos, etc.) para que los anunciantes puedan promocionarse. Por lo tanto, la propuesta de valor que les interesa a los anunciantes es conseguir anunciarse en un medio que siga un gran número de gente para que sus campañas surjan efecto mientras que a los que prestan sus espacios les interesa conseguir ingresos. Es por eso que la publicidad tradicionalmente se ha situado en torno a medios de seguimiento de masas, como la radio, la televisión o la prensa escrita puesto que tienen detrás una masa muy grande de clientes potenciales para las empresas anunciantes.

Además, como los medios de comunicación ingresan dinero por publicidad, consiguen realizar su actividad de forma que los consumidores de esos medios no tengan que pagar, como es el caso de la televisión y la radio, o que paguen un precio inferior al valor real como es el caso de la prensa escrita. Y a causa de ofrecer el servicio a precio muy bajo o de forma gratuita, consiguiendo aumentar la masa seguidora de los servicios de contenido, haciendo más atractiva la propuesta de valor para los anunciantes.

Como se puede ver, es imposible que un segmento pueda existir sin el otro. Puesto que las empresas de contenido necesitan de esos ingresos por publicidad para poder seguir con su actividad, mientras que las empresas que quieren anunciarse necesitan una gran masa de clientes potenciales para que sus promociones surjan efecto. Por tanto, el modelo de ingresos para las empresas de publicidad en el modelo tradicional es obvio. Las empresas que quieran anunciarse tendrán que pagar diferentes tarifas en función del número de usuarios que sigan al medio de comunicación, y la diferencia entre lo que pagan las empresas anunciantes y lo que se le paga al medio de comunicación es lo que gana la agencia de publicidad. A este sistema de fuente de ingresos se le conoce como CPM (Coste por Mille) en el que los anunciantes pagan según el número de miles de usuarios que ven sus anuncios.

El problema que tiene el modelo tradicional off-line es que es complicado dirigir bien la publicidad. Es decir, para que la publicidad sea efectiva hay que dirigirla al segmento de mercado que le va a interesar, a priori, lo que vas a anunciar. Y en medios de comunicación como televisión, radio o prensa escrita sólo se puede segmentar en función de los contenidos que ofrecen. Por ejemplo, si una empresa de juguetes infantiles quiere anunciar algún producto lo tendrá que hacer en los intermedios de alguna serie de dibujos infantiles que triunfe en ese momento. Una empresa de coches deportivos, sin embargo, dirigirá mejor su publicidad si coloca sus

anuncios en los intermedios por ej. de un evento deportivo. Pero nunca se podrá dirigir de una manera individualizada pues no a todos los niños les interesan los mismos juguetes o no a todas las personas que ven deportes les interesan los coches.

En un principio, Internet se asemejaba a los canales de comunicación existentes en ese momento (por ej. televisión y radio) lo que llevó a replicar los modelos de financiación por publicidad tradicionales. Se seguían utilizando las fuentes de ingresos “Cost por Miles” y tenían los mismos inconvenientes que los medios tradicionales, como la dificultad para dirigir bien la publicidad. Pero en 1996 nace Overture con un nuevo modelo de ingresos por publicidad²⁹, los CPC (“cost per click”). Este modelo de ingresos se basa en que las empresas anunciantes solo pagan cuando un usuario pincha en los anuncios y no por el número de usuarios que visita las páginas, lo cual hace reducir el coste a las empresas anunciantes.

Sin embargo, no es hasta el año 2000 cuando se revoluciona el modelo de la publicidad a través de Internet con la novedosa forma de publicidad de Google ofreciéndola muy bien dirigida, de manera individual, a través de su publicidad basada en consultas, la cual se verá más adelante.

Actualmente la publicidad en Internet gira en torno a dos ejes que son la publicidad basada en consultas y la publicidad orientada al contenido de una web, siendo la primera la que más ingresos genera. En concreto, el 46% de los beneficios generados por la publicidad en Internet han sido por publicidad basada en consultas³⁰.

El modelo de la publicidad por Internet, y en concreto el modelo de publicidad basada en consultas, ha conseguido ofrecer una publicidad mucho más dirigida que en cualquier otro medio de comunicación. A esta ventaja, se le añaden otras también muy importantes, como por ejemplo la derivada de que los usuarios en Internet han evolucionado de un consumo pasivo a un consumo de manera activa. Es decir, en los comienzos de Internet las páginas web eran simples, únicamente textuales, sin posibilidad de interactuar, mientras que ahora se promueve una conversación, una participación más activa por parte del internauta. La mayoría de las páginas cuentan con herramientas de comentarios, blogs, medios sociales donde compartir la información, etc.

Esta manera de utilizar Internet está beneficiando al modelo de la publicidad puesto que al crearse una tendencia hacia la conversación es más sencillo obtener el preciado “boca a boca”³¹. Incluso hay modelos dentro de la publicidad, como son los nuevos

²⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Cost_Per_Click (accedido 17/01/2012)

³⁰

http://www.iab.net/about_the_iab/recent_press_releases/press_release_archive/press_release/pr-041311 (accedido 17/01/2012)

³¹ <http://www.articuloz.com/marketing-articulos/la-importancia-del-marketing-boca-a-boca-839738.html> (accedido 17/01/2012)

modelos de cupones descuento, que premian al usuario que difunde los descuentos³² entre sus conocidos.

El modelo de negocio de la publicidad en Internet está aumentando poco a poco, incluso en España ha superado a otros medios como la radio y revistas. Según un informe de Infoadex la inversión publicitaria en España ha caído casi un 6% durante la primera mitad del 2011 afectando a todos los medios excepto Internet³³. La inversión en publicidad en Internet en España creció un 12,3% en el primer semestre de 2011 mientras que la inversión en medios tradicionales como la televisión se redujo en un 7,4%. Aún así la inversión publicitaria online en España es baja (170,9 millones de euros) frente a los medios tradicionales como la televisión (1.214,6 millones de euros)²⁷.

Sin duda, los modelos de ingresos basados en publicidad son los que más ingresos proporcionan. Una de las webs de referencia sobre los medios en Internet³⁴ ha realizado un estudio para clasificar las 50 mejores compañías de comunicación en Internet (en cuanto a ingresos) y dentro del Top 10 la primera es Google, Yahoo la segunda, IAC la sexta, AOL la séptima y Facebook en décimo lugar, empresas cuyos principales beneficios vienen de la mano de la publicidad.

2.4.1 Colocación pagada basada en consultas

La colocación basada en consulta es un modelo de negocio publicitario que no tiene un claro antecesor en el mundo tradicional. El modelo se basa en ofrecer publicidad dirigida individualmente en función de las consultas que hagan en un buscador web. Es decir, si se realiza una búsqueda con las palabras clave “tienda de deportes en Leganés” aparecerán resultados basados en el motor de búsquedas más otros enlaces de empresas de deportes de la zona que hayan pagado por aparecer en consultas del tipo deportivas.

Es un tipo de modelo que, como en el caso general de la publicidad, está dirigido hacia un mercado de masas, en este caso, al grueso de los internautas, y por otra parte está dirigido hacia las empresas anunciantes. Como vimos al comienzo del informe, a este tipo de negocio se le suele denominar modelo multilateral y la característica fundamental es que el negocio se dirige a dos segmentos de mercado completamente diferentes, los cuales no pueden vivir el uno sin el otro. Gracias a que es un negocio en el que sus segmentos dependen el uno de el otro, en la mayoría de

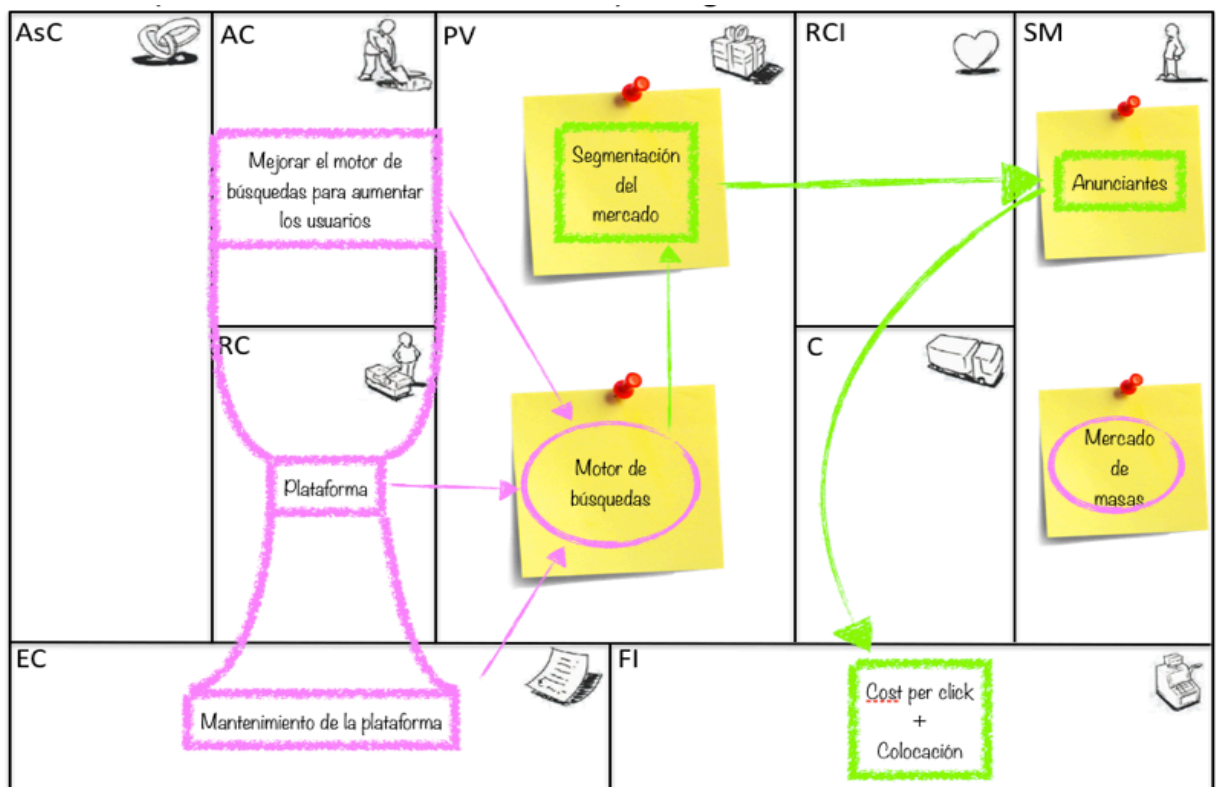
³² <http://www.groupon.es/how-does-groupon-work> (accedido 17/01/2012)

³³ http://www.tuexperto.com/2011/07/24/internet-es-el-unico-medio-donde-aumenta-la-inversion-publicitaria-en-espana/?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter&utm_campaign=Feed%3A+tuexperto%2FLLTr+%28tuexperto.com%29 (accedido 17/01/2012)

³⁴ <http://www.paidcontent.org> (accedido 17/01/2012)

En el modelo de negocio de la colocación pagada basada en consultas el segmento que está subvencionado es el de los internautas a los que se le ofrece una herramienta muy potente de búsqueda de webs a través de palabras clave mientras que a los anunciantes se les cobra por colocarse mejor, o en alguna parte clave alrededor de los resultados de las búsquedas como es el caso de Google³⁵ y Yahoo Search³⁶.

Figura 11. Modelo de publicidad basada en consultas -General-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

Este modelo de negocio es el más exitoso de publicidad en Internet, como se muestra en un estudio publicado por IAB³⁷ en el que se señala que en 2010, de todos los

³⁵ <http://www.google.es/> (accedido 17/01/2012)

³⁶ <http://es.search.yahoo.com/> (accedido 17/01/2012)

37

http://www.iab.net/about_the_iab/recent_press_releases/press_release_archive/press_release/pr-041311 (accedido 17/01/2012)

beneficios por publicidad, el 46% fueron por colocación basada en consultas, aumentando un 12% el beneficio del año anterior.

En conclusión, el modelo de negocio de la publicidad pagada basada en consultas ha revolucionado el modelo de publicidad en Internet y actualmente como se puede ver en las cifras de 2010, sigue siendo el modelo más usado por los anunciantes frente a modelos más tradicionales como son el modelo de publicidad orientada a contenido que veremos en el siguiente caso. El caso de mayor éxito de este modelo es Google y se desarrollará en el capítulo de casos de estudio.

2.4.2 Publicidad orientada al contenido

La publicidad orientada al contenido es el tipo de publicidad heredada del modelo tradicional del mundo off.

Como se veía en la introducción del modelo de publicidad, uno de los aspectos más importantes para que la publicidad sea efectiva es que esté bien dirigida. Es decir, que se ofrezca a personas con un posible interés en lo que se va a anunciar. Y eso se hacía básicamente orientando la publicidad al contenido del medio de comunicación en el que se emitía.

Por tanto, las agencias de publicidad online debían estudiar las páginas que contrataban sus servicios para poder colocar publicidad que fuese en línea con los contenidos que se solían publicar en ésta.

Este modelo es el primer modelo de negocio desarrollado en torno a la publicidad para Internet hasta que llegó Google y revolucionó este sector. Pero Google no rechazó este modelo por el hecho de haber inventado uno mejor y también lo domina con su producto AdSense³⁸ que aprovecha el potencial de su motor de búsquedas para estudiar el contenido de las webs. Este caso se estudiará en mayor profundidad en el capítulo de casos de estudio. Algunos otros ejemplos para gestionar la publicidad de webs son Image Space Media³⁹, Adpv⁴⁰ o Infolinks⁴¹.

Las empresas de publicidad orientadas al contenido le ofrecen a los sitios webs la posibilidad de obtener ingresos a través de la publicidad incrustada en sus páginas. A

³⁸

<https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=adsense&rm=hide&nui=15&alwf=true<mpl=adsense&passive=true&continue=https://www.google.com/adsense/gaiaauth2?hl%3Des%26subid%3DROW-HA-ES-SYN%26sourceid%3DASO&followup=https://www.google.com/adsense/gaiaauth2?hl%3Des%26subid%3DROW-HA-ES-SYN%26sourceid%3DASO&hl=es> (accedido 17/01/2012)

³⁹ <http://www.imagespacemedia.com/> (accedido 17/01/2012)

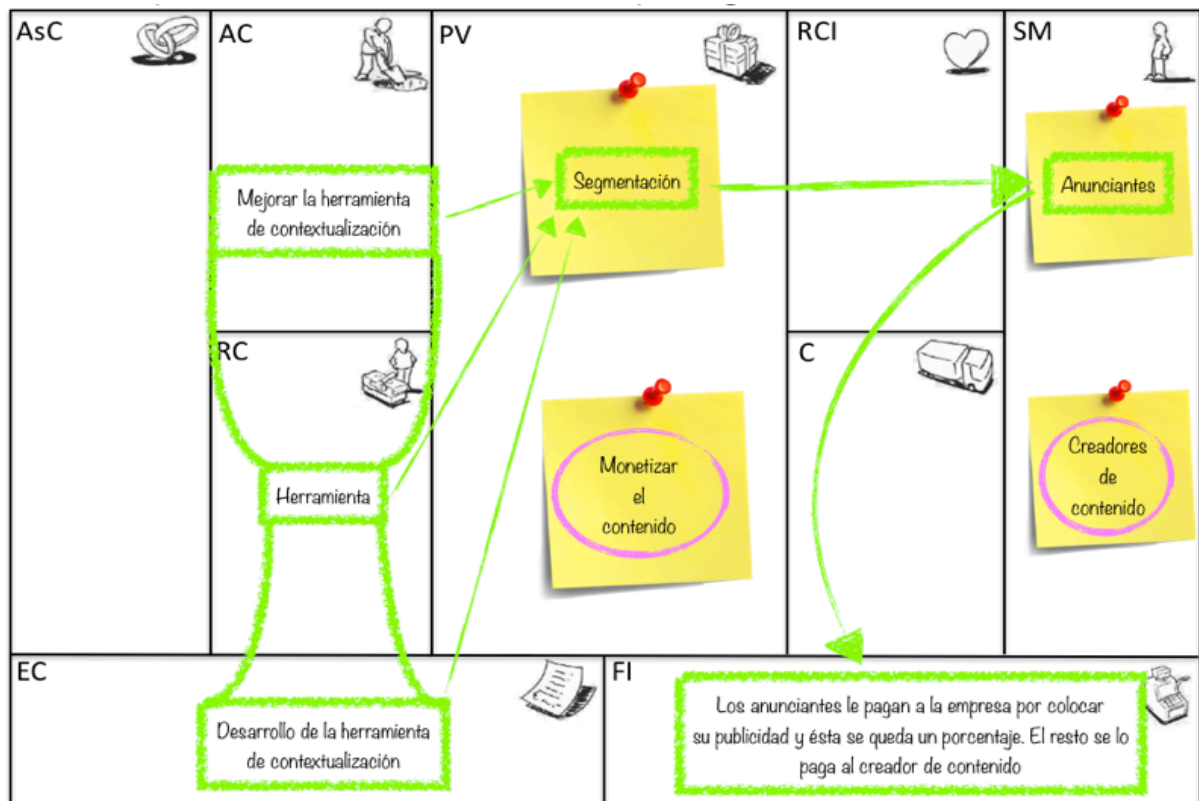
⁴⁰ <http://www.adpv.com/> (accedido 17/01/2012)

⁴¹ <http://www.infolinks.com/> (accedido 17/01/2012)

los anunciantes les ofrece una segmentación a través del contenido de las webs donde publicarán sus anuncios.

El modelo de ingresos se basa en que las agencias como Adsense, Adpv o Infolinks les cobra un precio a los anunciantes cada vez que alguien pulsa en sus anuncios (pay per click) y de eso la agencia se cobra una comisión y el resto se lo paga a los administradores de la web donde está incrustada la publicidad.

Figura 12. Publicidad orientada al contenido -General-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

En conclusión, la clave del negocio de las agencias de publicidad orientada al contenido es desarrollar una herramienta tecnológica que segmente bien el contenido de las webs y por tanto el número de clicks en los anuncios sea alto, de manera que los anunciantes se vean atraídos a usar la herramienta y los creadores de contenido obtengan mayores ingresos por publicidad.

2.4.3 Cupones descuento

Las empresas de cupones descuento son negocios relativamente jóvenes en Internet. Dos de las empresas más conocidas son LivingSocial, que se lanzó en 2007⁴², y Groupon, que se lanzó en 2008⁴³.

En España el modelo de cupones descuento tradicional nunca ha llegado a cuajar frente a países como Estados Unidos donde estaba mucho más consolidada la tradición de recortarlos de periódicos, revistas, o se enviaban por correo, etc. Sin embargo, en Internet, sí parece que este modelo se esté popularizando en España.

Este modelo de negocio que está triunfando actualmente en Internet no deja de ser un modelo de plataforma multilateral similar a Google. Las empresas de cupones descuentos ofrecen una propuesta de valor muy atractiva para los nichos de mercado en ocio. Ofrecen servicios de ocio a precios muy reducidos. Estas ofertas atraen a un gran número de compradores, de la que extraen la propuesta de valor para el segmento de mercado de las empresas de ocio. Estos negocios acceden a ofrecer sus servicios a precios muy reducidos con lo que no podrán generar beneficios. La propuesta de valor de las empresas de cupones hacia las empresas de ocio no es generarles beneficios directos por ventas, sino lo que podría ser el comienzo de un nuevo modelo de negocio para la publicidad. Es decir, como se vio al comienzo del apartado de la publicidad, lo ideal en publicidad es conseguir el preciado “boca a boca” puesto que es mucho más efectivo que alguien conocido te recomiende un restaurante, antes que ver un anuncio interactivo en la pantalla del PC. Las empresas de cupones descuento intentan conseguir el “boca a boca”, ya que te llevan a los clientes potenciales a tu negocio. En vez de mostrarles una foto de los platos que preparas en tu restaurante a través de la pantalla de su ordenador les incitas a ir y probarlos a un precio con descuentos de más del 50%. Si al cliente le gusta el servicio que le has dado se consigue la mejor publicidad que existe, que se lo cuente a alguien. Por otra parte, también consiguen mantener lleno el negocio, haciéndolo más atractivo para un cliente potencial.

Además las empresas de cupones utilizan técnicas de incentivos para catalizar ese “boca a boca”. Todas estas empresas se relacionan con sus clientes a través de las herramientas 2.0 (redes sociales, redes de microblogging, blogs, etc.) para llegar a sus clientes y premiarles cada vez que publiquen una compra de un cupón que derive la compra del mismo por parte de otro usuario, etc.

Este modelo de negocio es especialmente revolucionario en el mundo de la publicidad. Normalmente en Internet, las empresas de publicidad tienen una propuesta de valor que consiste en aumentar el número de visitantes a tus páginas web como por ejemplo Google. Las empresas de cupones descuento ofrecen aumentar

⁴² <http://www.livingsocial.com/> (accedido 17/01/2012)

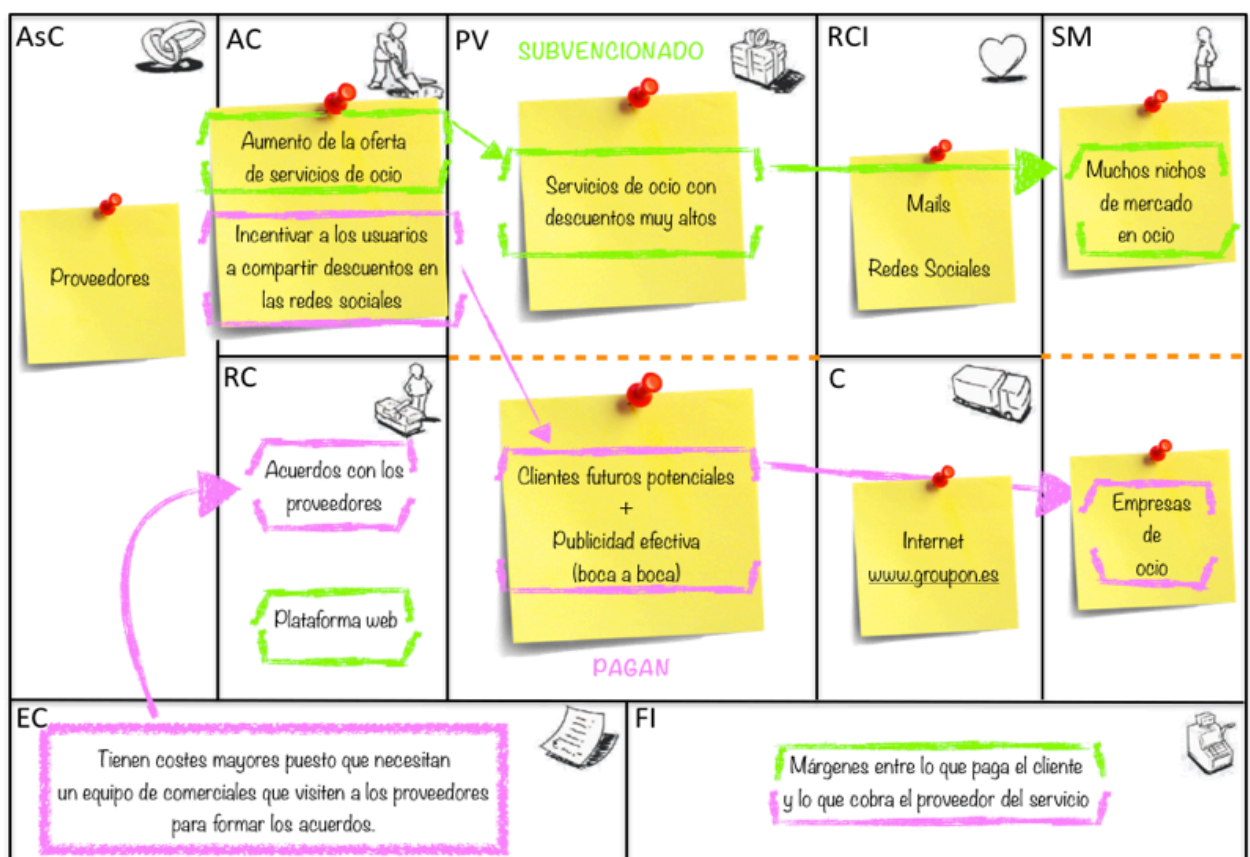
⁴³ <http://www.groupon.com/> (accedido 17/01/2012)

el número de visitas al negocio físico, lo que parece ser con los números de crecimiento de este sector, se está popularizando.

Es por eso que una de las actividades clave del negocio de los cupones descuento es el marketing de incentivos para que los usuarios compartan los descuentos (incentivar el “boca a boca”) y por supuesto otra actividad clave del negocio es el aumento de la oferta mediante acuerdos con nuevos proveedores de servicios de ocio.

Sin embargo, una desventaja con la que se encuentra este modelo de publicidad frente a otros modelos, como los de publicidad basada en consulta, es que tienen unos gastos de equipo de comerciales que deben peinar las ciudades en busca de acuerdos con empresas de ocio para publicitarse a través de cupones descuento. En un futuro se verá si estos gastos una vez que el negocio se generalice pueden llegar a superar lo que cuesta el mantenimiento de una plataforma de motor de búsquedas, por ejemplo.

Figura 13. Cupones descuento -Groupon-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

En España, gracias a este tipo de modelos de negocio se está rompiendo una de las mayores barreras que existe a la hora de realizar una compra por Internet. La desconfianza. Gracias a que empresas como Groupon, LetsBonus⁴⁴, Groupalia⁴⁵, LivingSocial, BuyWithMe (adquirida por Gilt City⁴⁶) o Hazgrupo.com⁴⁷ ofrecen descuentos desorbitantes, se está empezando a romper la barrera de la desconfianza en la compra a través de Internet.

En el resto del mundo, al igual que en España, el mercado de los cupones descuento está en alza. En 2010 se ofrecieron un 263% más cupones que en 2009 lo que supuso, por ejemplo, un número de 332 mil millones de cupones sólo en Estados Unidos⁴⁸. Es tal el aumento de popularidad de estas empresas que gigantes de Internet como Google o Amazon se están lanzando a por sus oportunidades en este tipo de modelos de negocio. Google, por ejemplo, lanzó a finales del pasado año una oferta de compra de 6.000 millones de dólares por el líder Groupon⁴⁹, el cual la rechazó por lo que Google a principios de 2011 lanzó su propio servicio llamado Google Offers. Amazon, por su parte, invirtió a finales de año (2010) 175 millones en LivingSocial⁵⁰, el segundo sitio de compra colectiva más importante. LivingSocial a su vez se hizo con el 51% de la empresa española LetsBonus⁵¹ a principios de 2011, en busca de una mayor expansión. De esta manera Amazon a través de LivingSocial intentará asegurar una fuerte presencia en este negocio en países donde opera LivigSocial como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y ahora España.

Pero no es el primer movimiento que realiza Amazon en este sentido y en nuestro país. A finales de año 2010 Amazon compró BuyVip por 70 millones de euros⁵² a pesar de que BuyVip no es una empresa de compras colectivas como tal, sino que se trata de un club privado de compras de artículos de moda.

⁴⁴ <http://es.letsbonus.com/> (accedido 17/01/2012)

⁴⁵ <http://es.groupalia.com/> (accedido 17/01/2012)

⁴⁶ <http://www.giltcity.com/city> (accedido 17/01/2012)

⁴⁷ http://www.hazgrupo.com/autenticar_ini.php?accesscheck=%2Findex.php (accedido 17/01/2012)

⁴⁸ <http://www.ticbeat.com/tecnologias/ecommerce-cupones-descuento-infografia/> (accedido 17/01/2012)

⁴⁹ <http://www.gurusblog.com/archives/google-compra-groupo/01/12/2010/> (accedido 17/01/2012)

⁵⁰ <http://www.prnewswire.com/news-releases/livingsocial-announces-175-million-investment-by-amazoncom-111222859.html> (accedido 17/01/2012)

⁵¹ <http://www.genbeta.com/actualidad/livingsocial-entra-en-el-mercado-espanol-con-la-compra-de-letsbonus> (accedido 17/01/2012)

⁵²

http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704631504575531951043756556.html?mod=rss_whats_news_us_business (accedido 17/01/2012)

Algunos datos significativos de este sector emergente son, por ejemplo, que LivingSocial⁵³ tiene más de 28 millones de suscriptores, está presente en 170 mercados y prevé doblar sus ingresos en 2011 pasando de 500 millones de dólares a 1.000 millones de dólares junto con LetsBonus, pionera en España (se creó en septiembre de 2009), la cual tiene dos millones y medio de suscriptores⁵⁴. Groupon, que compró en España CityDeal y es su máximo rival, está presente en 40 países y factura 100 millones de dólares al mes. Y Grouponia, creada hace menos de un año, tiene, por su parte, más de ocho millones de usuarios⁵⁵, está presente en seis países (España, Italia, Brasil, México, Argentina y Chile) y en 2010 facturó 8 millones de dólares. "Prevemos elevar esta cifra hasta los 100 millones este año", asegura Joaquín Engel, su consejero delegado.

Las cifras de crecimiento de este tipo de empresas han llevado a pensar que se pueda tratar de una moda pasajera, pero lo cierto es que este tipo de empresas está creando un nuevo canal publicitario en el que todos ganan, tanto los vendedores, como los compradores y por supuesto las empresas de cupones ya que su fuente de ingresos se basa en los márgenes que se quedan entre lo que paga el cliente y lo que se acuerda con el proveedor.

2.5 Modelo de comunidad

En la actualidad los modelos de comunidad son de los negocios más populares en Internet. Las redes sociales es el grupo de modelos de comunidad más conocido sin duda.

Los modelos de comunidad pueden ir dirigidos al mercado de masas como es el caso de comunidades como Wikipedia, Facebook, Twitter, etc. pero también pueden generarse comunidades alrededor de algunos segmentos más específicos como LinkedIn que es una red profesional, o MySpace enfocada a la música, etc.

Entre las propuestas de valor que aportan los modelos de comunidad están la comunicación en tiempo real en muchos de los casos o también el hecho de poder compartir información multimedia (Twitter, Facebook, etc.) o compartir conocimiento (Wikipedia), etc.

Con respecto a los ingresos de estas comunidades se encuentra, como no, la publicidad contextual, por lo que la segmentación de los usuarios suele ser una actividad clave dentro del negocio de las comunidades. Pero la publicidad contextual

⁵³ <http://www.infografiasinternet.com/livingsocial-groupon-facebook-deals-y-google-offers-ofertas-ofertas-y-mas-ofertas/> (accedido 17/01/2012)

⁵⁴ <http://www.gruposdemarketing.com/2011/04/letsbonus-y-livingsocial-doblan-su.html> (accedido 17/01/2012)

⁵⁵ <http://www.abc.es/20110621/economia/abcm-grouponia-supera-millones-usuarios-201106211532.html> (accedido 17/01/2012)

no es la única fuente de ingreso que pueden tener este negocio, también pueden obtener ingresos por servicios Premium, juegos sociales o incluso a través únicamente de donaciones.

Los modelos de negocio de comunidades y en concreto los de tipo redes sociales y herramientas de microblogging están revolucionando también los negocios típicamente offline, los cuales utilizan este tipo de herramientas para mejorar las relaciones con sus clientes. Mediante estas herramientas las empresas pueden acceder a información concreta y relevante acerca de las tendencias, gustos, preferencias y necesidades de los consumidores, lo cual permite elaborar un análisis detallado de diferentes aspectos, que en definitiva serán de suma utilidad en el momento de construir la estrategia comercial más adecuada para vender un producto o servicio.

Pero tener tan cerca a los clientes y disponer de un canal bidireccional de comunicación con ellos es un arma de doble filo. La mala gestión de los encargados de este tipo de relaciones puede generar un problema a nivel mundial para una marca. Un ejemplo claro es el caso de Nestlé, el cual tuvo una crisis corporativa por culpa de la mala comunicación en las redes sociales.

En marzo de 2010 Greenpeace publicó un informe en el que aseguraba que Nestlé utilizaba aceite de palma procedente de la selva de Indonesia y que su proveedor incumplía las leyes indonesias deforestando la selva y destruyendo el hábitat de una especie protegida como los orangutanes⁵⁶.

Nestlé respondió negativamente a la acusación⁵⁷ y alegando que su proveedor era otra empresa, pero los ecologistas afirmaron que las dos empresas eran proveedoras entre sí y lanzaron una campaña en Twitter y Facebook invitando a los internautas a utilizar un logo modificado de Kit-Kat con la palabra Killer.

⁵⁶ <http://www.greenpeace.org.uk/media/reports/caught-red-handed-nestlé-sinar-mas-and-palm-oil> (accedido 17/01/2012)

⁵⁷ <http://www.internetadvantage.com/blog/marketing-social/el-caso-nestle-otro-fracaso-relaciones-publicas-en-redes-sociales/> (accedido 17/01/2012)

Figura 14. Modificación del logo de KitKat

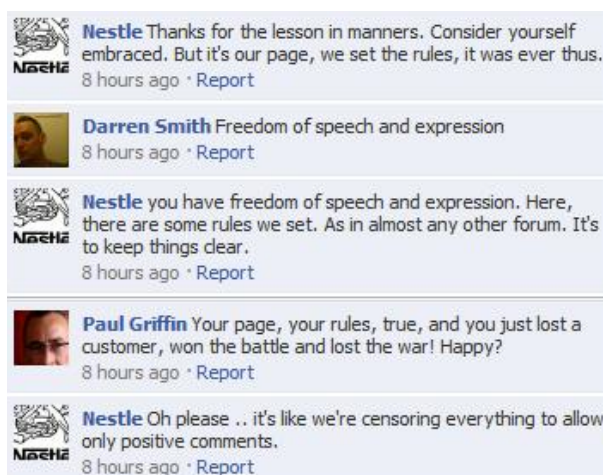


Fuente: <http://elblogdeconferenciasyformacion.com/wp-content/uploads/nestle-killer-logo.png>

La multinacional suiza publicó entonces en su página de Facebook⁵⁸ una entrada en la que decía a sus fans que si publicaban alguna modificación de su logo borrarían la publicación.

Esta censura impuesta por Nestlé no gustó a sus fans, que lejos de atender a las quejas y preguntas respondió que tanto el logo como la página de Facebook son propiedad de la empresa, por lo que únicamente Nestlé fijaba las reglas de participación e invitaban a dejar de ser fan a los que no estuviesen de acuerdo.

Figura 15. Iteración de Nestlé con sus seguidores



Fuente: Facebook.com/Nestlé

⁵⁸

http://www.facebook.com/pages/Nestle/24287259392?v=feed&story_fbid=107128462646736#!/pages/Nestle/24287259392 (accedido 17/01/2012)

Este tipo de actitud generó una ofensiva global hacia la marca con grupos anti-Nestlé como por ejemplo Boycott Nestlé⁵⁹, Can this orang-utan get more fans than Nestlé?⁶⁰ o NESTLÉ: “Killer-Asesino”⁶¹.

Tras varios días de críticas, la compañía publicó varios comunicados en sus webs intentando dar marcha atrás y pidiendo disculpas por los errores cometidos y sus malas formas.

En conclusión, los modelos de negocio de las comunidades son una herramienta de doble filo, pero muy potente para la relación con los clientes.

2.5.1 Contenido abierto

Este modelo se basa en la creación, por parte de los usuarios finales, de una comunidad en la que todo el mundo puede participar. Obviamente este tipo de negocio no genera una cantidad de ingresos enorme, pero pueden ser suficientes para sobrevivir y seguir con la actividad.

El caso de mayor éxito es, sin duda, Wikipedia. Wikipedia es “la enciclopedia de contenido libre en la que todos pueden participar”⁶² como indican en la portada de su web y se lanzó el 15 de enero de 2001 en su versión en inglés. Cada internauta puede poner su granito de arena de conocimiento editando o escribiendo artículos o simplemente aprovecharse de ellos leyéndolos. Es decir, que el contenido de la enciclopedia web lo crean los propios usuarios de manera altruista lo que los convierte en las asociaciones clave dentro del modelo de negocio para Wikipedia.

Wikipedia siempre ha sido muy cuestionada puesto que al ser escrita por los internautas en vez de por expertos, no es fiable al 100%. Las enciclopedias tradicionales tienen procesos de revisión mucho más estrictos, están escritas por numerosos expertos, con un nivel de redacción muy alto, son imparciales en temas delicados, etc. La Wikipedia sin embargo está escrita por internautas, que pueden ser expertos o no, a veces los artículos no están correctamente referenciados, es fácil producir errores adrede en artículos, etc. pero aun así tiene dos claras ventajas sobre las enciclopedias tradicionales. La primera y fundamental es que es gratuita. Y la segunda es que puede ser actualizada al instante, mientras que una enciclopedia por su rigurosidad tiene periodos de actualización mucho mayores.

⁵⁹ <http://www.facebook.com/group.php?gid=2299841105> (accedido 17/01/2012)

⁶⁰

<http://www.facebook.com/group.php?gid=168963930885&ref=ts#!/group.php?gid=105561609471810> (accedido 17/01/2012)

⁶¹ <http://www.facebook.com/pages/NESTLE-Killer-Asesino/106919019331691?ref=sgm> (accedido 17/01/2012)

⁶² <http://www.wikipedia.org/> (accedido 17/01/2012)

En diciembre de 2005, la revista Nature publicó un estudio acerca de la fiabilidad de los artículos de Wikipedia comparados con los de la Enciclopedia Británica⁶³. El estudio se basó en comparar 42 artículos sobre temas científicos, incluidos biografías acerca de grandes científicos. Las revisiones fueron a cargo de académicos y el resultado fue que los artículos de Wikipedia tienen una media de 4 errores por artículos y los artículos de la Enciclopedia Británica 3, lo cual no era una diferencia abrumadora, como inicialmente se esperaba. Además, el estudio encontró 8 errores graves, como equívocos en conceptos importantes; 4 en cada enciclopedia.

Este resultado no fue aceptado por la Enciclopedia Británica, la cual colgó en su web un documento rechazando el artículo, “una trama de falta de cuidado, indiferencia a estándares académicos básicos y errores obvios tan numerosos que invalidan completamente los resultados”⁶⁴, a lo que la revista Nature respondió con otro documento en el que explicaban su proceso de comparación⁶⁵, que se basaba en enviar a los académicos los artículos sin especificarles cuál era la fuente y por lo tanto imparcial.

A pesar de todo ello, Wikipedia sigue siendo objeto de crítica a raíz de sus numerosos errores provocados. Por ejemplo, en mayo de 2005, un autor anónimo publicó un artículo con afirmaciones falsas en Wikipedia acerca de un periodista estadounidense llamado John Seigenthaler⁶⁶. En el artículo se sugería que el periodista podría haber jugado un papel importante en los asesinatos tanto de John F. Kennedy como de Robert Kennedy. Además, sostenía falsamente que J. Seigenthaler vivió en la Unión Soviética desde 1971 hasta 1984.

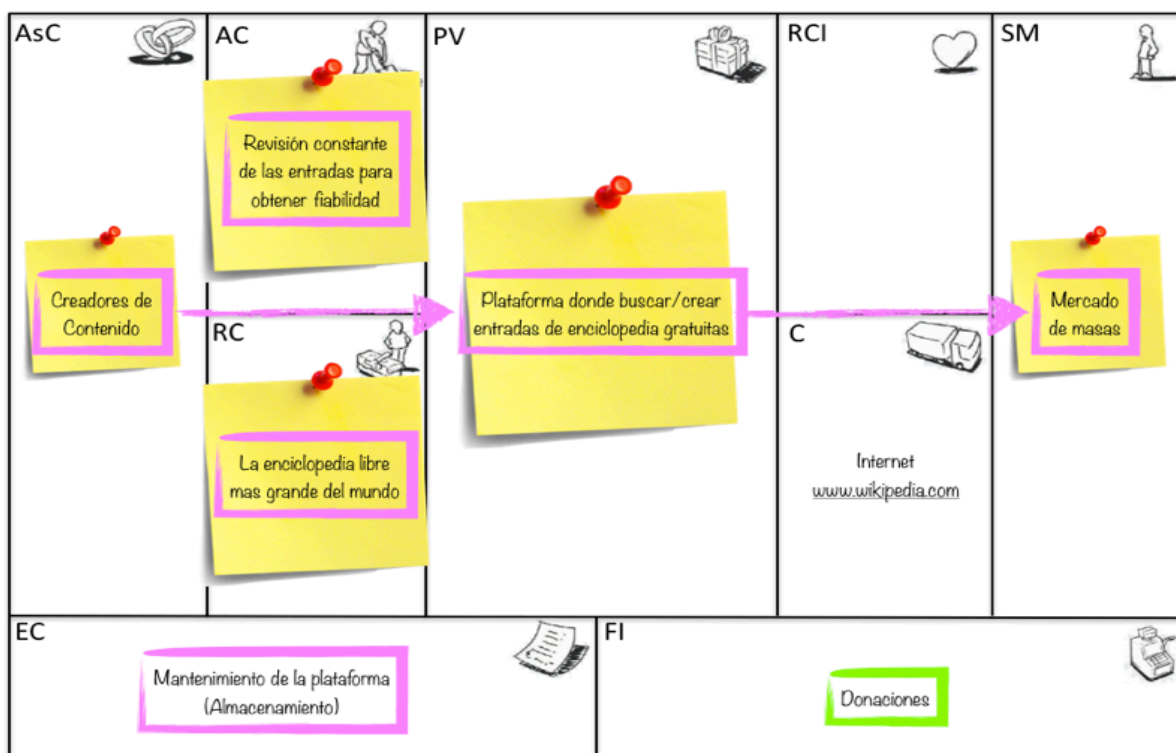
⁶³ <http://www.nature.com/nature/journal/v438/n7070/full/438900a.html>

⁶⁴ http://news.bbc.co.uk/1/hi/spanish/misc/newsid_4842000/4842918.stm
(accedido 17/01/2012)

⁶⁵ http://www.nature.com/press_releases/Britannica_response.pdf (accedido 17/01/2012)

⁶⁶ http://www.usatoday.com/tech/news/2005-12-11-wikipedia-apology_x.htm
(accedido 17/01/2012)

Figura 16. Contenido abierto -Wikipedia-

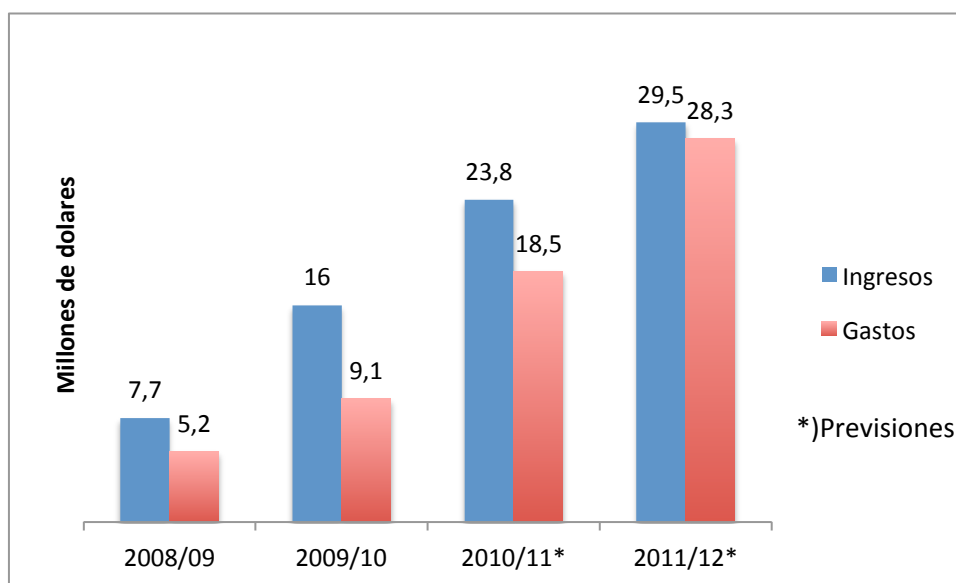


Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

Por último, y lo más curioso de Wikipedia, su modelo de ingresos. En un modelo en el que sabes lo que les interesa a tus usuarios, a través de la temática de los artículos, es de admirar que aún no hayan incluido publicidad entre sus fuentes de ingresos. El modelo de ingresos de Wikipedia se basa únicamente en las donaciones. Como podemos ver en sus cuentas públicas⁶⁷ el año 2010 se espera que sea un año excelente, con un incremento de los ingresos del 49% hasta los 23,8 millones de dólares y con un gasto anual de 18,5 millones de euros.

⁶⁷ http://upload.wikimedia.org/wikipedia/foundation/3/37/2011-12_Wikimedia_Foundation_Plan_FINAL_FOR_WEBSITE_.pdf (accedido 17/01/2012)

Figura 17. Wikipedia -ingresos vs gastos-



Fuente:http://upload.wikimedia.org/wikipedia/foundation/3/37/2011-12_Wikimedia_Foundation_Plan_FINAL_FOR_WEBSITE_.pdf

En conclusión, parece que el modelo de ingresos de Wikipedia aún se sostendrá únicamente a través de las donaciones, pero cuando no lo sea, el modelo de negocio de la publicidad seguro que estará encantado de recibir a una fuente de segmentación de usuarios tan buena como Wikipedia, por lo que seguramente Wikipedia estará con nosotros muchos años. **La clave que Wikipedia deberá cuidar para que su enciclopedia siga siendo una fuente de información para tantos usuarios será mejorar el proceso de publicación y revisión para evitar errores como los de John Seigenthaler.**

2.5.2 Redes Sociales

Las redes sociales son uno de los ejemplos de negocio más popular de Internet actualmente. De hecho, en Estados Unidos el porcentaje de adultos que utiliza algún tipo de red social ha alcanzado ya el 50% según el último informe de Pew Internet and American Life Project⁶⁸, siendo el segmento con porcentaje más alto (83%) el comprendido entre edades de 18 a 29 años. Además, según el estudio el 65% de los usuarios de internet activos utiliza redes sociales, y este porcentaje no deja de crecer.

⁶⁸ <http://www.pewinternet.org/Press-Releases/2011/65-of-online-adults-use-social-networking-sites.aspx> (accedido 17/01/2012)

Como se puede ver en el informe [3], las redes sociales han pasado de ser meros almacenes de información personal donde los usuarios compartían contenidos con los miembros de una comunidad, hasta incluir funcionalidades que han ido fomentando cada vez más un espacio de comunicación y conversación entre sus miembros convirtiéndose en verdaderas plataformas por la gran cantidad de servicios que incorporan y donde la filosofía Real Time Web juega un papel esencial.

Las redes sociales online surgen en Estados Unidos a finales de los años noventa cuando programas como **ICQ**⁶⁹ empiezan a permitir que los usuarios se agrupen y lleven a cabo cierta interacción entre ellos. Numerosas fuentes afirman que la primera red social fue **Six Degrees**, lanzada en el año 1997 y cerrada en el 2001 pero no sería hasta el año 2003 con la aparición **Friendster**⁷⁰ cuando el fenómeno se popularizaría. Friendster es considerada así la primera red social moderna de carácter global. Creada en el año 2002 en Estados Unidos, Jonathan Abrams la fundó con la idea de proporcionar un sitio donde las personas pudiesen reproducir sus relaciones sociales, iniciar relaciones nuevas, intercambiar mensajes y fotografías, y complementar en la red una parte importante de su vida social. En la actualidad, Friendster es todavía una red social muy activa, siendo la mayoría de sus usuarios del continente asiático, fundamentalmente de Filipinas, Indonesia, Malasia y Singapur.

MySpace⁷¹, otra de las redes sociales precursoras, se ofrecía en el año 2002 como un disco duro virtual gratis, que permitía compartir archivos con otras personas con ciertos niveles de seguridad. En aquel momento se recordaba la disponibilidad 7/24 como una de sus principales utilidades del servicio. En el año 2006 había crecido hasta llegar a ser la red social más popular en el mundo. Se diferenciaba de otras redes en el hecho de que permitía a los usuarios personalizar completamente el aspecto de sus perfiles. Los usuarios podían también publicar música de artistas e incrustar vídeos de otros lugares en sus perfiles. Desde el principio esta red permitía la comunicación a través de comentarios públicos añadidos en el perfil y mensajes privados con un usuario concreto o dirigidos a toda la red de contactos. A lo largo de los años ha ido evolucionando de una red social generalista hacia una red social orientada a la música y enfocada a gente joven. En el año 2006, añadió el sistema de mensajería instantánea MySpace IM que permitía a un usuario chatear con los miembros de su red. Otras funcionalidades añadidas a MySpace han sido la actualización del estado de los usuarios en tiempo real y el envío automático de la actividad que realizan los contactos. En 2007 llegó a tener más de 70 millones de usuarios y desde entonces la red ha ido en retroceso, con diferentes cambios de imagen y de foco. A principios de 2011 la red social anunciaba que prescindía de la

⁶⁹ A mediados de los 90 apareció ICQ, el primer programa de mensajería instantánea para PCs que permitiría la inclusión de avatares, abreviaciones y emoticonos

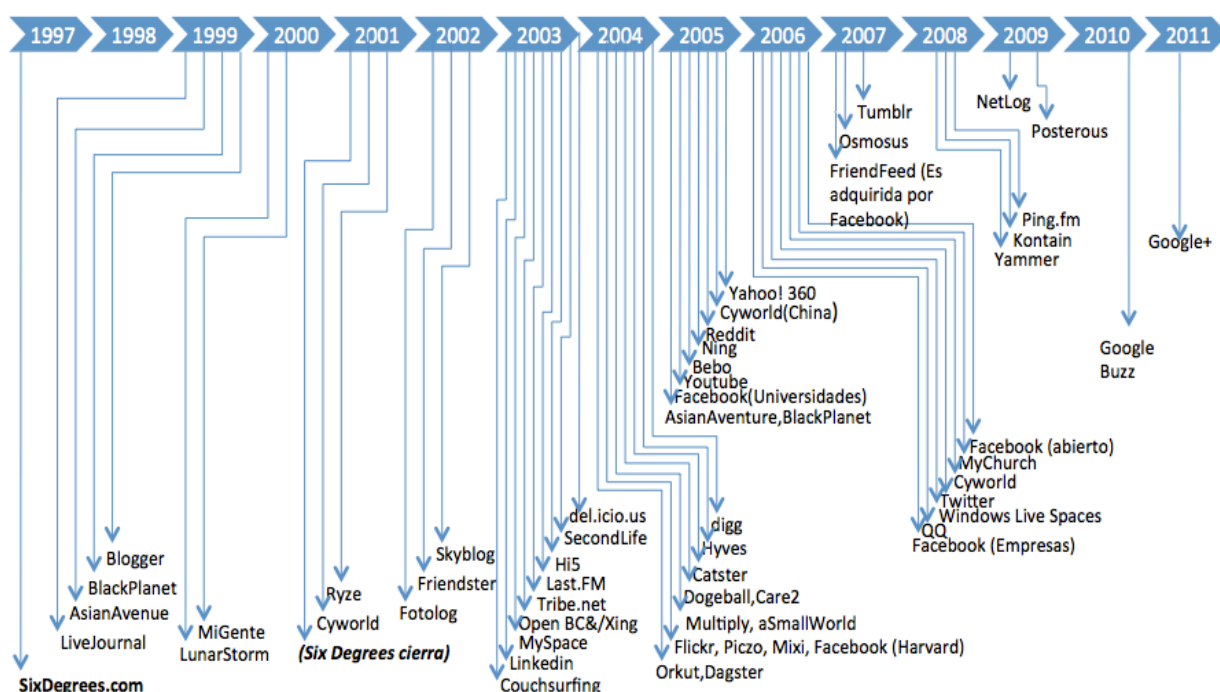
⁷⁰ <http://www.friendster.com/> (accedido 17/01/2012)

⁷¹ <http://www.myspace.com/> (accedido 17/01/2012)

mitad de su plantilla y días después que su propietario, el grupo News Corporation, la ponía a la venta.

Durante todo este tiempo las redes sociales han ido evolucionando e incorporando sucesivas funcionalidades, haciendo de estas aplicaciones algo mucho más dinámico y permitiendo, por ejemplo, conversar, relacionarse con otras personas o acceder desde dispositivos móviles ya que se han desarrollado aplicaciones específicamente con este fin. En la actualidad, existe un gran número de redes sociales de muy diversa naturaleza, algunas tienen un carácter general y están dirigidas al público global, mientras que otras, están orientadas a temas concretos como la música o las finanzas.

Figura 18. Lanzamiento de las principales redes y medios sociales (1997-2011)



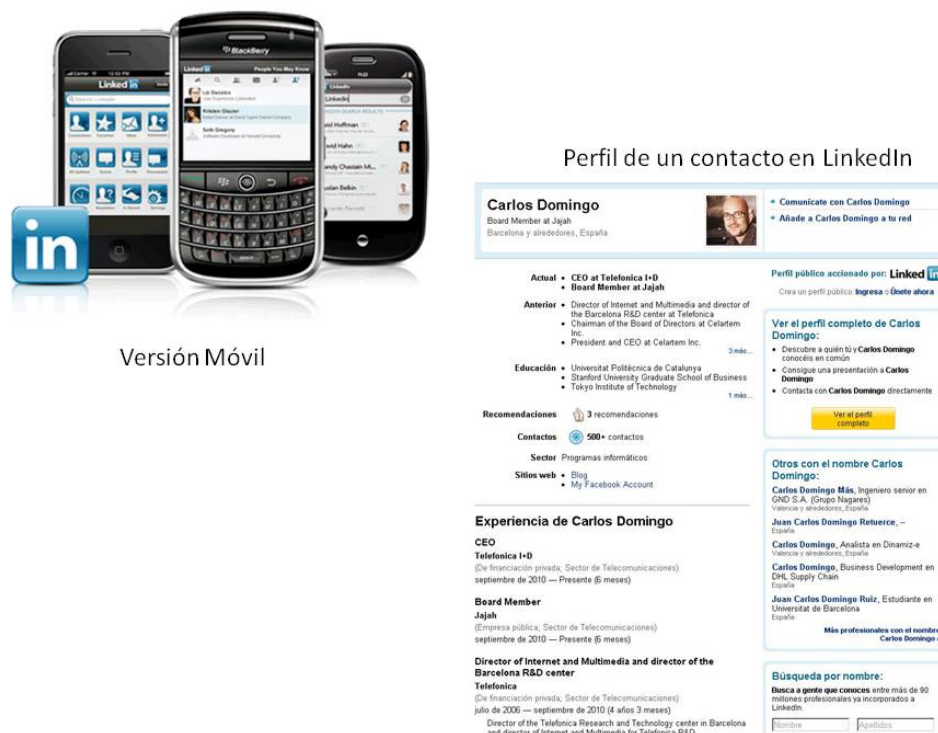
Fuente: Real Time Web: una nueva conciencia global. Fundación Telefónica

Una categoría que cuenta con una gran aceptación son las **redes profesionales** como **LinkedIn**⁷² de la que hablaremos más adelante en los casos de estudio. LinkedIn es una red que está orientada a establecer vínculos con compañeros de trabajo, de estudios u otras personas con las mismas afinidades, siempre desde la perspectiva profesional. Fue fundada en el año 2003 y ha sido una de las primeras redes sociales de éxito orientadas a los negocios. Originalmente, LinkedIn permitía a los usuarios introducir un perfil e interactuar a través de mensajes privados con los

⁷² <http://www.linkedin.com/> (accedido 17/01/2012)

contactos introducidos por el propio usuario. Posteriormente se han ido añadiendo nuevas funcionalidades, incluyendo grupos, foros de preguntas y respuestas y perfiles avanzados, y otras características como actualizaciones en tiempo real.

Figura 19. Perfil en una red social profesional. Caso LinkedIn



Fuente: <http://www.linkedin.com> (accedido 17/01/2012)

Otra red social profesional es **Xing**⁷³, lanzada el mismo año que LinkedIn. Se trata de una compañía que nació en Alemania bajo el nombre de OpenBC y que con el tiempo se ha anexionado a las redes eConozco y Neurona, logrando así un importante número de contactos.

Otro ejemplo de red social en el ámbito profesional, pero esta vez no entre personas, sino entre empresas es el de **Py**⁷⁴, una red social para pequeñas y medianas empresas en el ámbito fundamentalmente de Latinoamérica. El objetivo de esta comunidad, que en la actualidad involucra y conecta a cientos de miles de PYMES, es generar nuevos contactos, alianzas y oportunidades de negocio.

⁷³ <https://www.xing.com/> (accedido 17/01/2012)

⁷⁴ <http://www.redsocialpymes.com/> (accedido 17/01/2012)

El ecosistema de las redes sociales está muy poblado y existen diferentes aproximaciones para diferenciarse. Hay otro conjunto de ellas que muestran su valor diferencial potenciando aspectos como la seguridad, la privacidad o la usabilidad. Es el caso de **Multiply**⁷⁵ una red social lanzada en el año 2004 que pone un gran énfasis en la configuración de los diferentes niveles de seguridad y que trata de posicionarse como la red social para la familia y los amigos. En este grupo también estaría **Togetherville**⁷⁶, una red social para menores de 13 años, en la que el círculo social que tiene el niño está bajo la supervisión de un adulto. Para **Kontain**⁷⁷, lanzada en el año 2008, su foco es la usabilidad, ofreciendo múltiples facilidades para compartir fotos, música y vídeo con los contactos personales. **Diaspora**⁷⁸, lanzada en pruebas a finales de 2010 es otra red social que apuesta por ofrecer el control de los datos al internauta. La red, permite organizar conexiones en grupos llamados aspectos, de manera que se asegura que las fotos, las historias y las bromas son compartidas sólo con la gente que se desea y además el control de lo distribuido reside totalmente en el usuario.

En los últimos años han ido apareciendo otro tipo de redes más específicas orientadas a grupos de interés concretos. Un ejemplo es el caso de **Ning**⁷⁹, una plataforma para crear redes sociales de nicho. Estas redes, que se albergan en la plataforma Ning, pueden poseer su propia personalidad e incluso el usuario puede pagar para sustituir la marca “Ning” por su propia marca. Se trata de una plataforma utilizada para la creación de redes sociales con la ventaja de que permite a los usuarios la creación de su propia red social sin que se requiera el más mínimo conocimiento informático.

Además, gracias al aumento de uso del SmartPhone o teléfono inteligente, los cuales disponen de tecnologías de posicionamiento, se está popularizando un tipo de redes sociales llamadas de geoposicionamiento. En estas redes sociales los usuarios comparten su posición actual usándola para recomendar lugares, lo que gusta mucho al pequeño comercio. Las redes sociales de geoposicionamiento están siendo bien aceptadas por empresas de ocio. Este tipo de empresas (p.e. restaurantes, cafeterías, etc.) ve en las redes sociales de geoposicionamiento una oportunidad de publicidad 2.0 que puede llegar a ser muy efectiva puesto que no es publicidad intrusiva al venir de conocidos, fomentando el preciado “boca a boca”. Es el mismo caso que la publicidad por cupones descuento y este modelo de negocio no está pasando desapercibido por las grandes redes sociales como Facebook y Tuenti los cuales lanzaron sus propios servicios de geolocalización (Facebook Places y Tuenti Sitios). En el caso de Facebook Places, es un servicio que no ha conseguido generalizar y al final lo han reenfocado en detrimento de **Foursquare**⁸⁰ la cual gracias a la unión

⁷⁵ <http://multiply.com/> (accedido 17/01/2012)

⁷⁶ <http://togetherville.com/> (accedido 17/01/2012)

⁷⁷ <http://www.kontain.com> (accedido 17/01/2012)

⁷⁸ <https://joindiaspora.com/> (accedido 17/01/2012)

⁷⁹ <http://www.ning.com> (accedido 17/01/2012)

⁸⁰ <https://es.foursquare.com/> (accedido 17/01/2012)

entre las ofertas por geolocalización más un sistema de red social enfocada como un juego (sus usuarios luchan por ser los alcaldes de cada lugar mediante check-in⁸¹) han conseguido sobrevivir. Facebook Places deja de ser una función para recomendar lugares para ser simplemente un servicio para compartir la posición actual⁸².

Otro conjunto lo forman las redes sociales segmentadas. Ejemplos representativos en este campo serían **iBotanika**⁸³, centrada en el mundo de las plantas y **Moterus**⁸⁴ en el mundo de las motos.

En los primeros momentos de explosión del servicio de las redes sociales se puede decir que no existía una única red social online que dominara en todo el mundo, sino que el fenómeno tenía un fuerte componente local. Actualmente **Facebook**⁸⁵ se ha convertido en la primera red social del mundo por número de usuarios, aunque siguen teniendo mucho peso las redes sociales locales en diferentes ámbitos: **Tuenti**⁸⁶ en el caso de España; **hi5**⁸⁷ en Asia, Latinoamérica, y África Central; **Sonico**⁸⁸, en el ámbito latinoamericano y **Orkut**⁸⁹, la primera red social lanzada por Google, que cuenta con su mayor peso de participación en Brasil e India.

Por otro lado Google ha seguido trabajando en este campo y lanzó en 2010 Google Buzz intentando introducirse de una manera exitosa a nivel mundial en el negocio de las redes sociales, cosa que no consiguió con Buzz y que actualmente lo vuelve a intentar con Google+, con la que parece podría hacer algo de sombra a Facebook en un futuro. De hecho, con la beta de Google+ consiguió una cifra de 20 millones de usuarios, cifra que Facebook tardó en alcanzar 3 años⁹⁰ (abril 2004/febrero 2007) aunque no sea del todo justo compararlas puesto que Facebook se lanzó como un proyecto personal sin apenas recursos y Google es un gigante de Internet.

A través de una red social Google puede ofrecer una capa donde los usuarios agrupan lo que hacen en la web a través de distintos canales, lo que permite a unos usuarios seguir la actividad de otros⁹¹, mientras ofrece a Google un flujo constante de contenidos que indexar dándole más valor al negocio de las búsquedas.

La figura adjunta muestra esta diversidad de redes sociales en el mundo. En la actualidad Facebook lidera a nivel mundial, Twitter se está convirtiendo en la

⁸¹ Check-in: Geoposicionarse en un lugar

⁸² <https://blog.facebook.com/blog.php?post=10150251867797131>

⁸³ <http://www.ibotanika.com/> (accedido 17/01/2012)

⁸⁴ <http://www.moterus.es/> (accedido 17/01/2012)

⁸⁵ <http://www.facebook.com> (accedido 17/01/2012)

⁸⁶ <http://www.tuenti.com> (accedido 17/01/2012)

⁸⁷ <http://hi5.com> (accedido 17/01/2012)

⁸⁸ <http://www.sonico.com/> (accedido 17/01/2012)

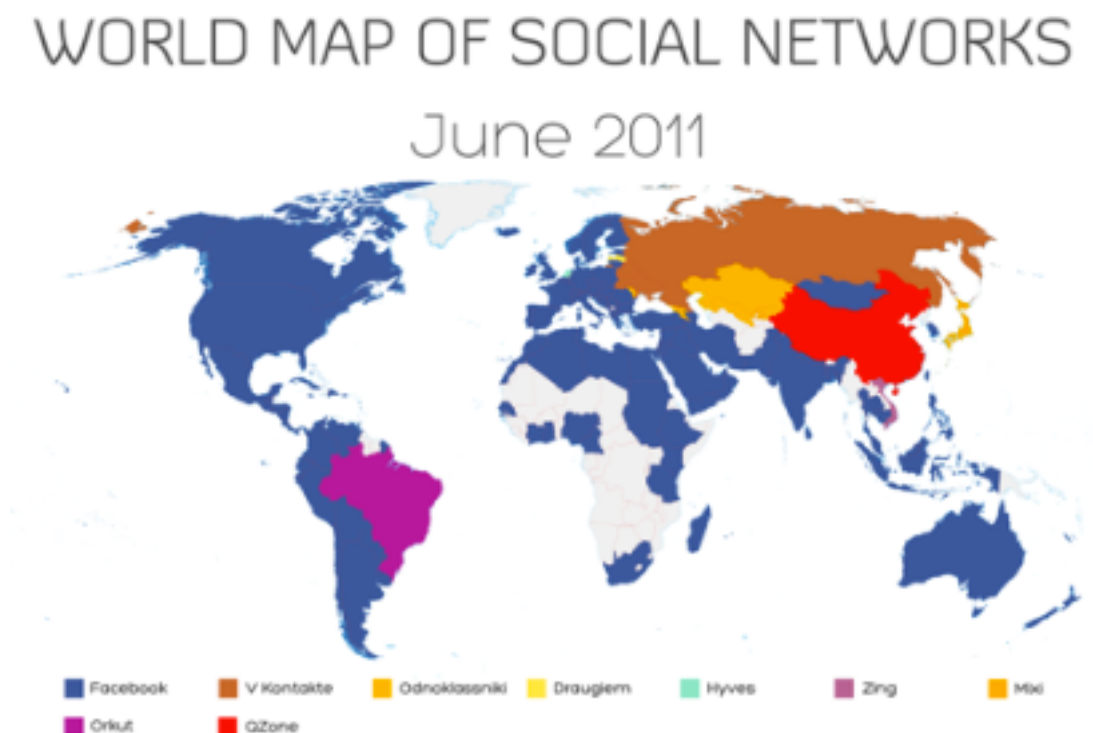
⁸⁹ <http://www.orkut.com/> (accedido 17/01/2012)

⁹⁰ <http://www.facebook.com/press/info.php?timeline> (accedido 17/01/2012)

⁹¹ este término también se conoce como *lifestreaming*

segunda red más usada en numerosos países y LinkedIn se sitúa como la tercera red más utilizada en otros muchos.

Figura 20. Mapa de las redes sociales en el mundo



Fuente: Alexa (Junio 2011)

Tabla 1. Ranking de redes sociales en el mundo

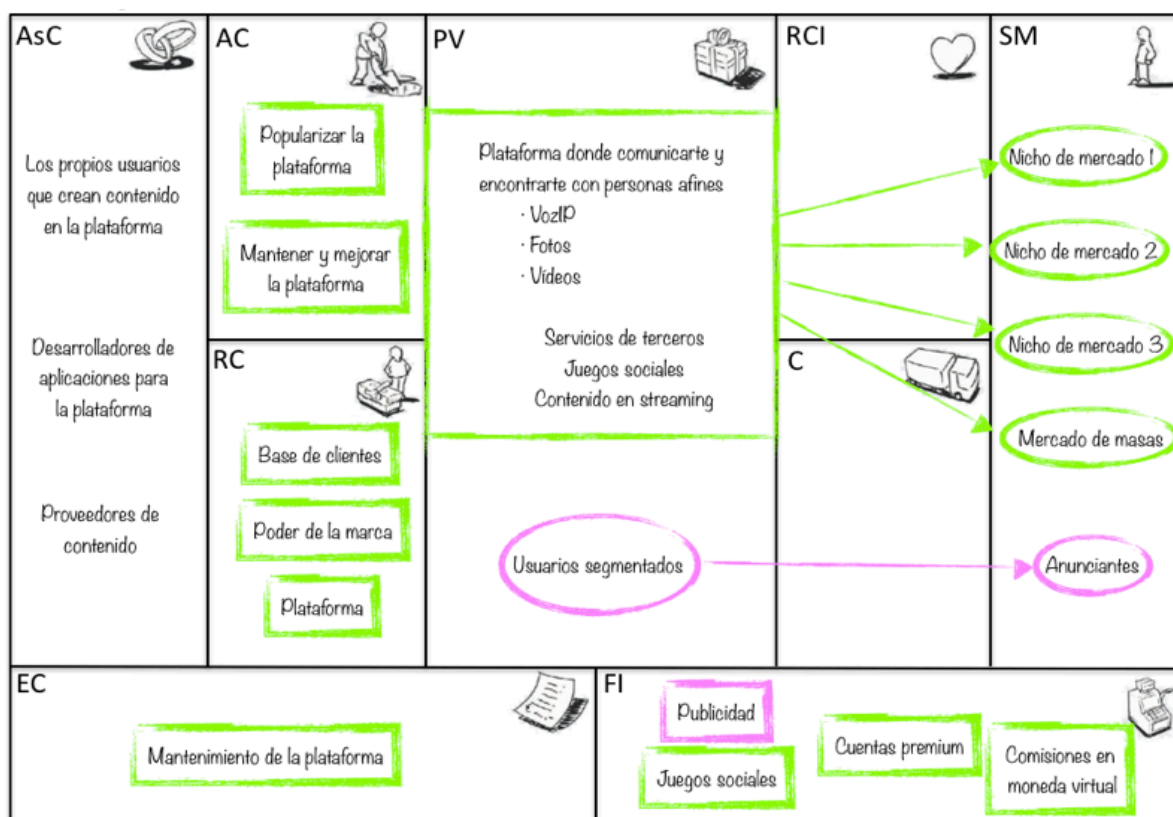
Países	Primera Red Social	Segunda Red Social	Tercera Red social
Australia	Facebook	Twitter	Linkedin
Canada	Facebook	Twitter	Linkedin
Francia	Facebook	Twitter	Skyrock
Alemania	Facebook	Twitter	Xing
Italia	Facebook	Badoo	Twitter
Rusia	V Kontakte	Odnoklassniki	LiveJournal
España	Facebook	Tuenti	Badoo
Reino Unido	Facebook	Twitter	Linkedin
Estados Unidos	Facebook	Twitter	Linkedin

Fuente: Google Trends/Alexa. Datos de junio de 2011

Como se puede ver, existen muchos tipos de redes sociales y por cada tipo hay varias donde elegir. Pero el éxito de las redes sociales está basado en conseguir que sus usuarios permanezcan el máximo tiempo posible. Además, se deberá conseguir que sus usuarios sean activos y se cree contenido de manera que sus conocidos se vean atraídos hacia la red social para que otros interactúen. Esto quiere decir que **para que una red social triunfe se necesita que sus usuarios sean muy fieles a la plataforma y le dediquen mucho tiempo, lo que se traduce en que no será posible un escenario con varias redes sociales del mismo tipo a la vez siendo todas exitosas**. Por ejemplo, actualmente podemos ver cómo Facebook es la red social por excelencia en casi todo el mundo y ya se ha mencionado Google ha lanzado su red social, Google+. Parece ser que Google+ podría llegar a convertirse en un competidor real para Facebook pero no será posible un escenario en el que las dos redes sociales coexistan de manera exitosa. Esto ocurre porque el valor fundamental de una red social, y con esto se comenzará a explicar el modelo de negocio de las redes sociales, es proveer al usuario de una plataforma donde comunicarse con otros usuarios, compartir fotos, vídeos, noticias, jugar, etc. y además que en esa plataforma ya se encuentren muchos amigos, conocidos, familiares y otras personas que tengan gustos o aficiones similares. Por lo tanto, una red social que ofrezca los mejores servicios de comunicación, compartición de archivos multimedia, etc. no tiene sentido si no es usada por la gente con la que se pretenda comunicarse o compartir archivos.

En cuanto a las fuentes de ingresos, varían en función de cada red social. Por ejemplo, las redes sociales profesionales como **LinkedIn** o **Xing** ofrecen mayores herramientas a cambio de una cuota mensual. Sin embargo, la mayoría de ellas optan por sacarle partido al conocimiento de los hábitos y gustos de sus clientes a través de la publicidad como es el caso de **Facebook** y **Tuenti**. Pero no son las únicas fuentes de ingreso que tienen estas redes sociales, pues cuentan con ingresos a través de los juegos sociales o sus propias monedas virtuales.

Figura 21. Redes Sociales -General-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

Los juegos sociales son un tipo de juegos que desarrollan empresas terceras y que se integran en las redes sociales. Este tipo de juegos sociales tienen un papel importante en el objetivo de mantener al usuario el mayor tiempo posible en la plataforma, objetivo que hace que la publicidad se encarezca. Además de incrementar los ingresos por publicidad, también se obtiene beneficio de manera directa a través de estos juegos, puesto que los usuarios pueden comprar herramientas, casas, animales, etc. que les ayudan a avanzar en el juego o simplemente les hace tener una granja mucho más bonita que algún amigo suyo. He ahí el componente social de los juegos.

En conclusión, los modelos de negocio de las redes sociales son obligatoriamente monopolistas y, por tanto, la clave del negocio será conseguir la máxima cuota de mercado. Una vez dominado el mercado, ofrecer muchos servicios que hagan pasar el máximo de tiempo a tus clientes en la plataforma.

2.5.3 Herramientas de microblogging

Como se puede ver en [3], las herramientas de microblogging se tratan de una de las tendencias de mayor relevancia en Internet en los últimos años. Este tipo de servicio permite enviar a sus usuarios mensajes breves únicamente de texto, pero a través de servicios de enlaces es posible publicar artículos de webs o incluso fotos. A diferencia de los servicios de redes sociales donde un usuario es dueño de quien pueda acceder a su información, en las herramientas de microblogging la información publicada será libre para quien quiera molestarse en leer lo que otro publique, puesto que para acceder a ella únicamente tendrá que “seguirle”.

Sin duda, las herramientas de microblogging son uno de los casos de mayor crecimiento en los últimos años. El caso más conocido es el de Twitter, pero no es el único. Estas herramientas también distinguen los diferentes segmentos de mercado y se dividen en generalistas como **Twitter**⁹², **Plurk**⁹³ o **Identi.ca**⁹⁴ entre otras y herramientas de microblogging orientadas a las empresas, con el fin de mejorar la comunicación interna como **Yammer**⁹⁵, **Zyncro**⁹⁶ o **status.net**⁹⁷.

Yammer, como herramienta de microblogging profesional facilita la comunicación interna de la empresa y ha ido evolucionando hacia una red social cada vez más completa, ofreciendo la posibilidad de crear grupos dentro de cada organización cuyos mensajes no son visibles para el resto. También pone a disposición una página donde se pueden lanzar preguntas para que otros usuarios contesten, propongan eventos y hasta realicen encuestas. Entre sus diferencias principales con Twitter, de la que hablaremos más adelante, se encontrarían, por ejemplo, el hecho de no poder acceder a Yammer si no es con un mail corporativo, el no tener limitación en el número de caracteres por mensaje y además la posibilidad de adjuntar ficheros. También ofrece la posibilidad de integración con aplicaciones colaborativas como SharePoint de Microsoft y aplicaciones de mensajería instantánea como Google Talk o Jabber.

⁹² <http://www.twitter.com> (accedido 17/01/2012)

⁹³ <http://www.plurk.com> (accedido 17/01/2012)

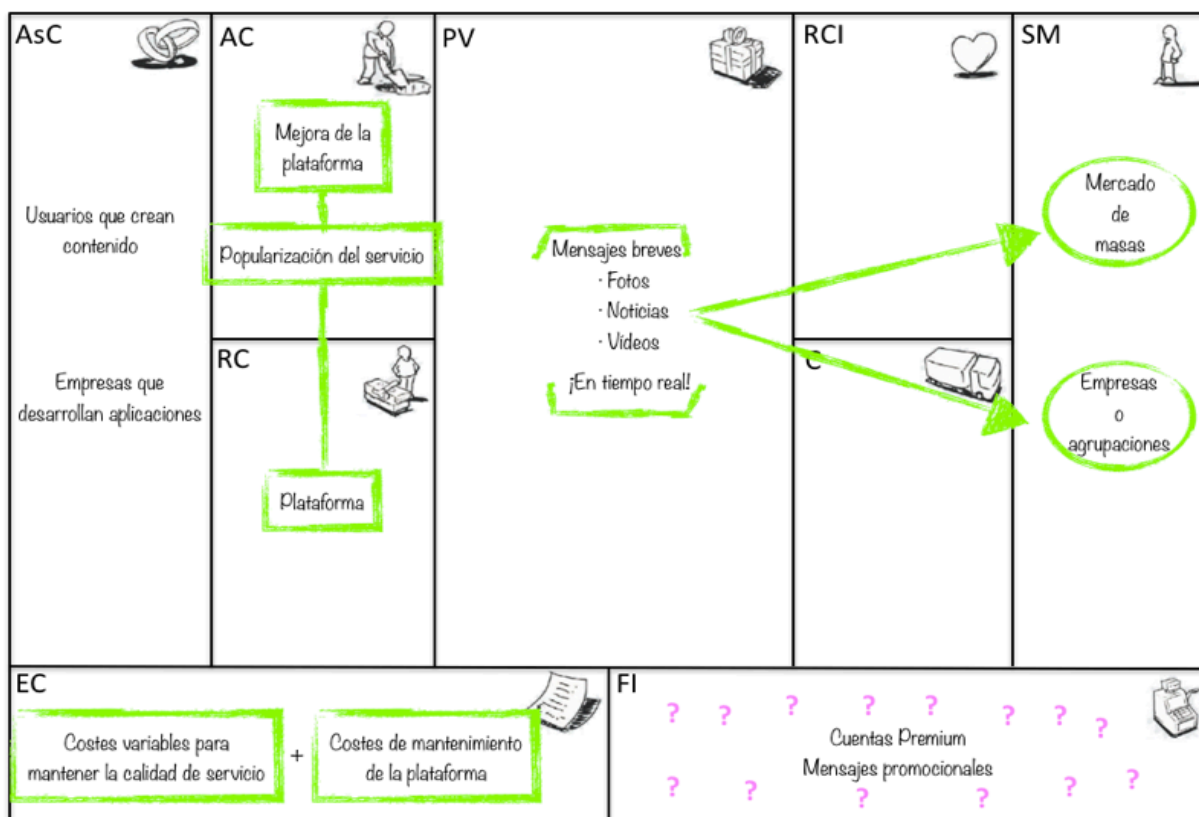
⁹⁴ <http://identi.ca/> (accedido 17/01/2012)

⁹⁵ <https://www.yammer.com> (accedido 17/01/2012)

⁹⁶ <http://www.zyncro.com> (accedido 17/01/2012)

⁹⁷ <http://status.net> (accedido 17/01/2012)

Figura 22. Herramientas de microblogging



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

Como se verá en el capítulo 3 con el caso de Twitter, este tipo de herramientas son muy usadas y sin duda están cambiando el ecosistema de la comunicación hacia una comunicación en tiempo real con cualquier parte del mundo pero su modelo de negocio aún no es estable. En la mayoría de los casos, incluso en su caso de mayor éxito, Twitter, no tienen un modelo de ingresos claro. O simplemente no lo tienen y sobreviven a base de empresas de capital riesgo⁹⁸.

Sin embargo, otros casos como el de Yammer sí tienen un claro modelo de ingresos, el de cuentas Premium con la que se goza de ciertos privilegios como, por ejemplo, borrar miembros o mensajes o fijar el número máximo de caracteres. Pero este tipo de modelo de ingresos funciona en este entorno donde las empresas compran cuentas Premium para sus gestores de la herramienta quizás es demasiado tarde para implantarlo en una herramienta como Twitter que lleva mucho tiempo siendo gratuita. Seguramente, si Twitter se pasara al modelo Freemium aparecería una herramienta similar gratuita que hiciera migrar a parte de sus usuarios.

⁹⁸ Empresas que invierten dinero en empresas innovadoras

En conclusión, el modelo de herramienta de microblogging es un servicio que tiene un potencial enorme pero aún necesita encontrar un modelo de ingresos que funcione bien realmente.

2.6 Modelo de Suscripción

Los modelos de suscripción no son nuevos ni mucho menos del mundo online. Ya existen modelos de suscripción en el mundo offline alrededor de sectores como la prensa, o sectores como la televisión, donde existen canales de pago en los que hay que pagar una cuota mensual para poder verlos, como es el caso de Canal+ e Imagenio. Como podemos ver, el sector de los contenidos está muy presente en este tipo de modelo de negocio. De hecho es muy habitual que el sector de los contenidos utilice el modelo de suscripciones unido con el modelo de la publicidad y en Internet esta unión no ha cambiado. Además, no es raro que se combine contenido libre con “contenido Premium”. Otra de las características típicas de este tipo de modelos de negocio es que las cuotas no suelen ser variables en función de el uso que se le de al servicio. Normalmente estas cuotas son fijas, las llamadas tarifas planas.

2.6.1 Servicios de contenido

Los modelos de negocios en torno al contenido multimedia están teniendo una gran acogida por parte de los internautas. El tipo de contenido puede ser de todo tipo; video, música, prensa o incluso ya se están planteando ideas para lanzar servicios de este tipo alrededor de los libros.

El caso de la prensa es el que menos está apostando por este tipo de modelo de negocio. La mayoría de los periódicos están eligiendo el modelo de ingresos de la publicidad para lanzar su formato digital. En España los grandes periódicos de tirada nacional como El Mundo⁹⁹, El País¹⁰⁰, As¹⁰¹ o Marca¹⁰² siguieron este modelo ofreciendo la mayoría de su contenido gratis a través de su página web, siendo sostenido a través de los ingresos de publicidad. Sin embargo, esta tendencia está cambiando ya que los hábitos de lectura también lo están haciendo. El modelo de la publicidad es válido en las versiones digitales para ordenador puesto que se pueden incrustar bien los anuncios sin que sean excesivamente molestos mientras que en los dispositivos usados actualmente con más asiduidad son diferentes. Estos nuevos dispositivos son los culpables de los cambios de los hábitos de lectura y por tanto el modelo de negocio que hay detrás podría verse modificado.

⁹⁹ <http://www.elmundo.es/> (accedido 17/01/2012)

¹⁰⁰ <http://www.elpais.com/> (accedido 17/01/2012)

¹⁰¹ <http://www.as.com/> (accedido 17/01/2012)

¹⁰² <http://www.marca.com/> (accedido 17/01/2012)

Vamos a ver cómo se modifican los hábitos de lectura¹⁰³. En primer lugar, se puede ver la abrumadora cantidad de contenido que se crea a diario.

Figura 23. Número de artículos subidos



Fuente: <http://readitlaterlist.com/blog/2011/01/is-mobile-affecting-when-we-read/> (accedido 17/01/2012)

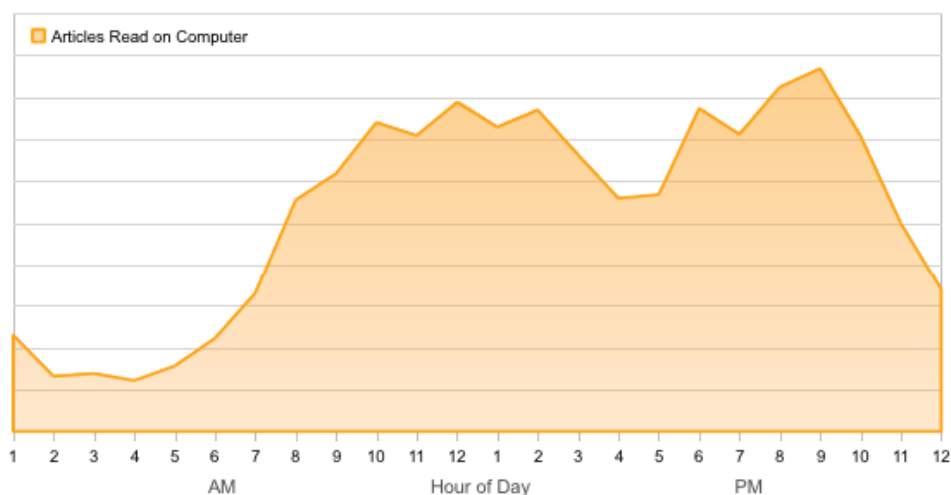
En la gráfica se puede observar cómo casi las 24 horas del día se están creando nuevos contenidos, lo que hace que sea imposible leer todo lo que se querría en el momento de descubrir que hay un artículo nuevo que es interesante. Esto crea la necesidad de realizar un filtrado constante a este tipo de medios, dejando la lectura para otros momentos.

La diferencia de cuándo se leerán esos contenidos reside en el tipo de tecnología que vayamos a usar.

De este modo, en el caso de los lectores a través de PC, podemos observar en la figura siguiente cómo la lectura se realiza fundamentalmente durante el horario laboral y con un poco más de intensidad a la salida del trabajo, antes de acostarse.

¹⁰³ <http://readitlaterlist.com/blog/2011/01/is-mobile-affecting-when-we-read/> (accedido 17/01/2012)

Figura 24. Número de artículos leídos a través del ordenador



Fuente: <http://readitlaterlist.com/blog/2011/01/is-mobile-affecting-when-we-read/> (accedido 17/01/2012)

Sin embargo, los dispositivos móviles son los que están cambiando el cuándo se produce esa lectura puesto que si observamos la siguiente figura podemos ver que los lectores a través de iPhone son mucho más esporádicos en sus momentos de lectura, aprovechando más los momentos libres a lo largo del día. Como por ejemplo, a las 6 de la mañana mientras se desayuna, entre las 8 y las 9 AM mientras se va a trabajar, entre las 4 y las 6 PM a la salida del trabajo de camino a casa o ya en el hogar a las 8 y las 10 de la noche en lo que podríamos llamar horario de ocio personal.

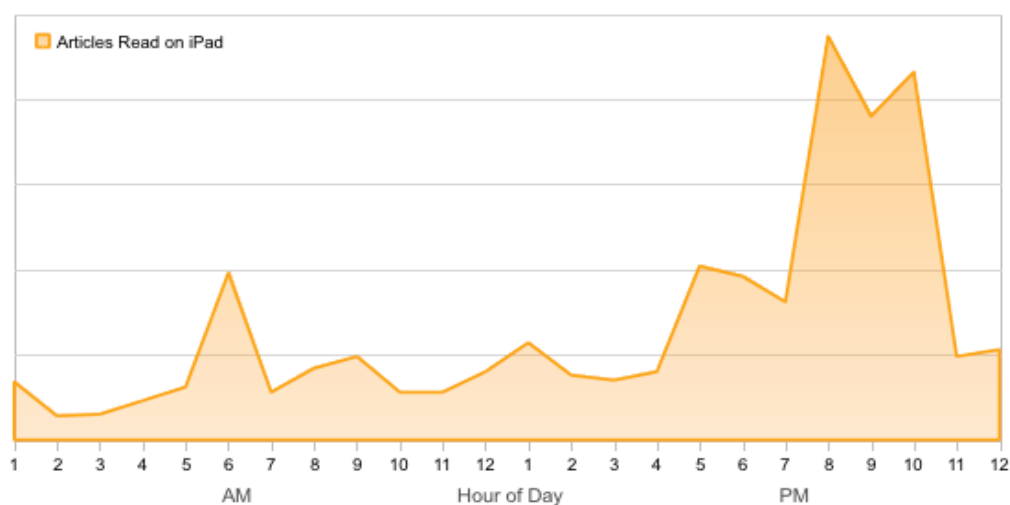
Figura 25. Numero de artículos leídos en iPhone



Fuente: <http://readitlaterlist.com/blog/2011/01/is-mobile-affecting-when-we-read/> (accedido 17/01/2012)

Y como veíamos en los usuarios de iPhone, donde una parte importante del tiempo de lectura se dedicaba en el horario de ocio personal, los usuarios de iPad son los que más desplazan la lectura hacia esos momentos del día, como podemos ver en la figura siguiente, número de artículos leídos en iPad. Los usuarios de iPad, además de un pico de lectura a la hora del desayuno sobre las 6 de la mañana, su mayor tiempo de lectura se encuentra en la franja entre las 7 y las 11 PM.

Figura 26. Número de artículos leídos en iPad



Fuente: <http://readitlaterlist.com/blog/2011/01/is-mobile-affecting-when-we-read/> (accedido 17/01/2012)

Lo que está claro es que la lectura a través de este tipo de dispositivos es cada vez mayor y la publicidad no puede percibirse de la misma manera en un PC que en un dispositivo de 3 pulgadas. Esta modificación en el tipo de dispositivo usado para leer la prensa está llevando a algunos periódicos como El Mundo, el Periódico, Expansión o Marca a pasarse al modelo de negocio de suscripción para este tipo de dispositivos con la idea de, no sólo darle el texto plano, sino dotarlo de valor añadido. Para ello han confiado en una empresa llamada Orbyt¹⁰⁴ que es la encargada de proveer la tecnología necesaria para crear las publicaciones digitales.

Con Orbyt los periódicos pueden crear diarios con una interfaz mucho más atractiva, lo que está teniendo bastante éxito. Por ejemplo, en el caso de El Mundo llegaron a 15.000 suscriptores de pago en enero de 2011¹⁰⁵.

¹⁰⁴ <http://quiosco.orbyt.es/> (accedido 17/01/2012)

¹⁰⁵ <http://www.elconfidencialdigital.com/Articulo.aspx?IdObjeto=27581> (accedido 17/01/2012)

Este tipo de soluciones que dan valor añadido a las publicaciones hacen evolucionar del texto plano al texto multimedia, lo que es un paso adelante, pero en el caso de Orbyt puede existir un problema sobre su modelo de negocio.

El modelo de negocio de Orbyt se basa en vender la plataforma a las editoriales, y eso se traduce en que el cliente tiene que suscribirse a cada publicación de manera independiente. Es decir, existen dos tipos de suscripciones: comprar un ejemplar por separado (los periódicos cuestan 0,79€ cada uno, las revistas 1,50€) o apuntarse a la suscripción mensual en una de las cabeceras (14,99€ al mes: un periódico, durante un mes)¹⁰⁶.

Figura 27. Cabeceras Orbyt



Fuente: <http://www.orbyt.com/> (accedido 17/01/2012)

Por ejemplo, si alguien quiere suscribirse a El Mundo y a Expansión tendrá que pagar dos suscripciones independientes. Este tipo de modelo de ingresos no es lo que ha hecho que sean exitosos otros modelos de negocio similares que usan tarifas planas, como Spotify o Netflix.

Los libros, sin embargo, no tienen un modelo de negocio de suscripción aún. Quizás los libros necesitan de un mayor sentido de pertenencia y por ello todo lo que se ha realizado en el mundo digital alrededor de los libros es del tipo venta de activos, vendiendo el libro en formato digital, como lo hacen empresas como Amazon para su eReader Kindle o la iTunes Store para el caso del Ipad o Iphone. Aún así, parece que Amazon se está planteando lanzar un servicio similar al de Spotify o Netflix para el caso de los libros¹⁰⁷.

¹⁰⁶ <http://quiosco.orbyt.es/> (accedido 17/01/2012)

¹⁰⁷ <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/3366964/09/11/Amazon-sopesa-lanzar-un-Netflix-para-libros-digitales.html> (accedido 17/01/2012)

En el caso del vídeo en España estamos muy lejos aún de la oferta en cuanto a vídeo en streaming¹⁰⁸ de países como Estados Unidos, Canadá. Apenas contamos con un servicio que está comenzando como **Voddler**¹⁰⁹ (500 títulos inicialmente¹¹⁰), una startup española que aún no ha arrancado (**Youzee**¹¹¹), **Wuaki.tv**¹¹², **Filmin**¹¹³ y **Cineclick**¹¹⁴ pero ninguna de ellas con el éxito de Netflix en América. Sin embargo, en Estados Unidos, existen ya varios casos de éxito como **Hulu**¹¹⁵ o el propio **Netflix**¹¹⁶. Netflix es el caso de mayor éxito de los dos y incluso está comenzando a expandirse por Latinoamérica¹¹⁷, donde se dará el servicio en 43 países como Brasil, México, Argentina, etc. y que tarde o temprano desembarcará en Europa. Netflix es actualmente el mayor proveedor de contenido de vídeo en Streaming en Estados Unidos, en concreto según un estudio de Gigaom tiene el 61% de la cuota de mercado.

Sin duda el negocio del streaming está en auge actualmente y sólo acaba de empezar. Las estimaciones es que en 2 años el negocio del vídeo streaming llegue a 800 millones de dólares entre sus dos proveedores principales, que son Netflix y Hulu¹¹⁸.

¹⁰⁸ El streaming es la distribución de multimedia a través de una red de computadoras de manera que el usuario consume el producto al mismo tiempo que se descarga

¹⁰⁹ http://www.voddler.com/es/#_invite (accedido 17/01/2012)

¹¹⁰

http://www.elpais.com/articulo/Pantallas/videoclub/sueco/linea/Voddler/llega/Espana/elpepirtv/2011026elpepirtv_2/Tes (accedido 17/01/2012)

¹¹¹ <http://youzee.com/> (accedido 17/01/2012)

¹¹² <http://wuaki.tv/> (accedido 17/01/2012)

¹¹³ <http://www.filmin.es/> (accedido 17/01/2012)

¹¹⁴ <http://cineclick.com/> (accedido 17/01/2012)

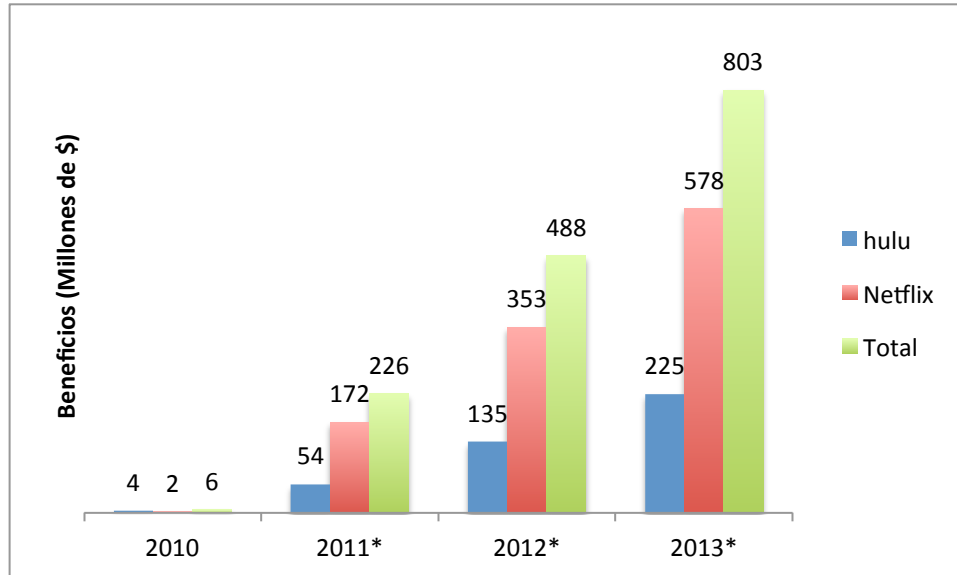
¹¹⁵ <http://www.hulu.com/> (accedido 17/01/2012)

¹¹⁶ <https://signup.netflix.com/home?country=1&rdirdc=true> (accedido 17/01/2012)

¹¹⁷ <http://blog.netflix.com/2011/07/netflix-is-coming-to-latin-america.html> (accedido 17/01/2012)

¹¹⁸ <http://techcrunch.com/2011/04/05/streaming-tv-800-million-netflix-hulu/> (accedido 17/01/2012)

Figura 28. Negocio del streaming 2010/2013 en Estados Unidos

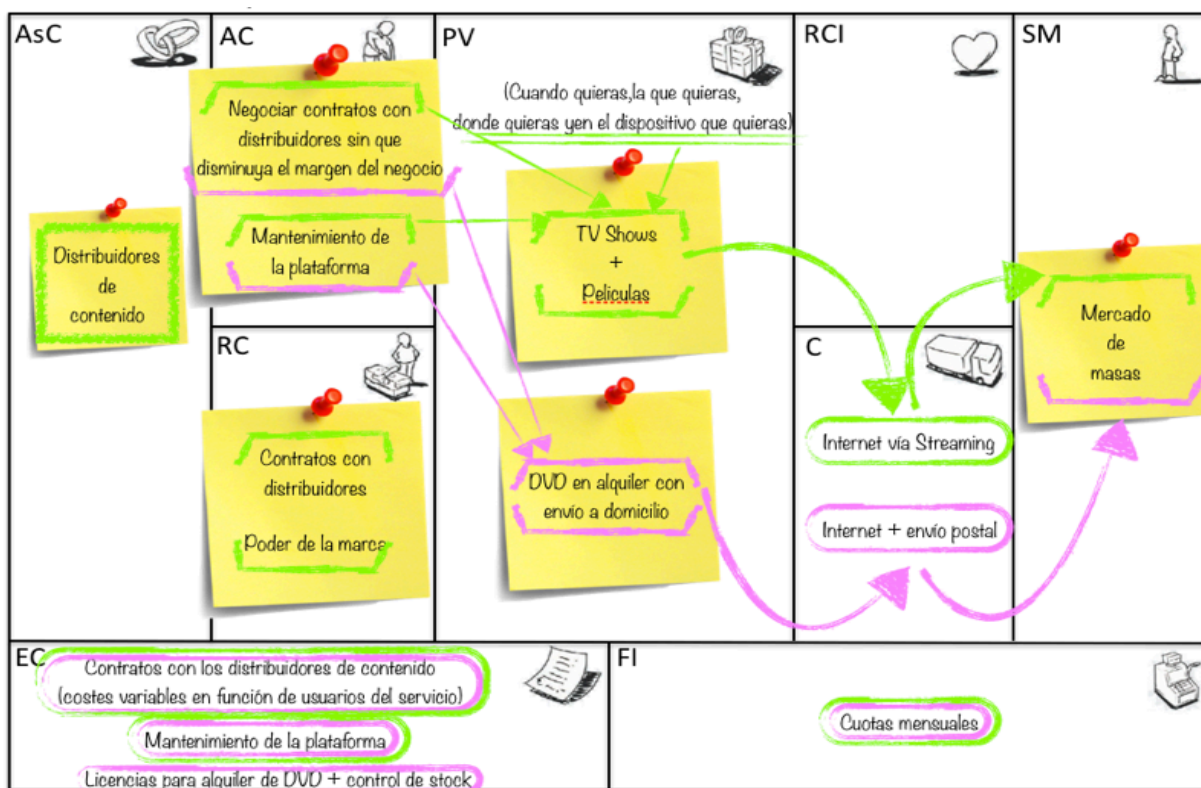


Fuente: <http://techcrunch.com/2011/04/05/streaming-tv-800-million-netflix-hulu/> (accedido 17/01/2012)

El caso de Netflix es un claro ejemplo de cómo adaptarse a los cambios que Internet produce en los modelos de negocios. Netflix no nació con la idea de ofrecer películas mediante streaming en Internet, de hecho, Netflix nació en 1997¹¹⁹ como una plataforma online para el alquiler de películas. Es decir, Netflix ya comenzó innovando en el modelo de negocio típico de los alquileres de películas, puesto que hasta ese momento lo normal en el negocio del alquiler de películas eran las tiendas locales donde el usuario pagaba una tarifa por cada película que alquilaba. Sin embargo, en 1999 Netflix introdujo un concepto nuevo la forma de obtener ingresos. Ofrecía alquileres ilimitados a cambio de una cuota mensual y las películas se enviaban por correo ordinario cambiando completamente el canal de distribución de este tipo de negocios. El modelo de suscripción se mantuvo para el segmento del streaming y según el último informe fiscal del año 2010 [12] ya existen más suscriptores viendo Shows de TV y películas a través de streaming que a través de su sistema de alquiler de DVD, por lo que han vuelto a cambiar por completo el canal de distribución.

¹¹⁹ <https://signup.netflix.com/MediaCenter/Overview> (accedido 17/01/2012)

Figura 29. Modelo de suscripción -Netflix-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

El modelo de negocio de Netflix hoy en día es más delicado que el que tenía cuando sólo se dedicaba al alquiler de DVD, pero supo que si no se renovaba se le acabaría gran parte del negocio como le ha pasado a gigantes del negocio como Blockbuster que en 2009 tuvieron que cerrar 960 sucursales¹²⁰. La razón por la que el negocio ahora es más delicado radica en la complejidad del acceso a las licencias para alquilar las películas en streaming. A diferencia de una película en DVD que tiene un coste fijo para un negocio de alquiler, las licencias para streaming están sujetas a la negociación de contratos. Esto se traduce que cada cierto tiempo las empresas tienen que renegociar los contratos con las empresas proveedoras de contenido, las cuales, en función de las estimaciones de la cantidad de clientes que vaya a tener la empresa que ofrece los servicios de streaming les cobrará más o menos dinero. **Es decir, que Netflix no tiene siempre un margen fijo sobre el alquiler de películas, e incluso podría suceder que las empresas proveedoras de los contenidos quieran cobrar una cantidad de dinero que haga que Netflix no pueda continuar con su actividad.** En conclusión, el negocio de Netflix es ahora más complicado que cuando se dedicaba exclusivamente al alquiler físico de DVD, pero

¹²⁰ http://www.tecnogeek.com/verpost.php?id_noticia=950 (accedido 17/01/2012)

gracias a haber sabido moldearse al tipo de mercado que se le presentó cuando su negocio comenzaba a tambalearse no solo ha sobrevivido sino que en el año 2010 cuenta con 25 millones de miembros y ha obtenido unos ingresos de 2.162 millones de dólares con un margen en el negocio del 7,4%, lo que hace que haya tenido unos beneficios de 160 millones de dólares [12].

El modelo de negocio del streaming del vídeo está complicando por otra parte el negocio de las operadoras. En Estados Unidos según Gigaom Netflix es el responsable del 30% del tráfico de bajada, lo cual significa un incremento significativo del tráfico en Internet que no se está traduciendo en un incremento de los ingresos para las operadoras, puesto que la mayoría utilizan el modelo de ingresos de tarifa plana.

Por último, a diferencia del vídeo, el modelo de suscripción en torno a la música sí que es conocido en nuestro país. Spotify¹²¹ es el modelo de negocio que ha revolucionando el ecosistema de la música en Europa y recientemente ha desembarcado en Estados Unidos donde no ha empezado mal. Es el caso de más éxito y se hablará de él en el apartado de casos de éxito en el capítulo 3 .

¹²¹ <http://www.spotify.com/es/> (accedido 17/01/2012)

3 CASOS DE ESTUDIO

Una vez analizado el estado del arte de los modelos de negocio en Internet, se va a proceder a tratar de una manera más profunda algunos de los casos más exitosos de Internet, así como algunos patrones seguidos por estos modelos vistos en [2].

3.1 Facebook

Facebook es la primera red social del mundo por número de usuarios. Según los últimos datos de 2011 en Facebook hay más de 800 millones¹²² de usuarios activos, el 50% de ellos accede a diario y tienen una media de 130 amigos. En España hay ya más de 15 millones de usuarios¹²³.

La red social que comenzó en el año 2004 actuando en un entorno universitario¹²⁴ cambió su política en septiembre de 2006 de manera que sólo se necesitaba una dirección de correo electrónico para darse de alta en el servicio y desde entonces se ha expandido por todo el mundo. En el año 2008 se convirtió en el sitio social más popular, sobrepasando a la red más poblada de aquel momento, MySpace.

La propuesta de valor de Facebook permite a los usuarios introducir fotos, vídeos y ha añadido gran cantidad de características durante los últimos años, incluyendo mensajería instantánea, y aplicaciones (Apps) junto a su plataforma de desarrollo.

Los usuarios de Facebook tienen diversas formas de comunicarse entre sí, como mensajes privados o escribiendo en el muro de un contacto. La privacidad ha sido una cuestión muy controvertida desde el principio al igual que ha sucedido con otras redes sociales, por este motivo los usuarios tienen diversas opciones para configurar la privacidad de tal manera que pueden elegir qué parte de la información pueden ver diferentes miembros de la red según la relación (amigos, amigos de los amigos, y todo el mundo).

En la actualidad, la actividad de Facebook es ingente: millones de personas se unen a grupos que les parecen interesantes, siguen páginas de actualidad o permanecen en contacto con su círculo de amigos y conocidos. Y toda esta actividad supone que mucha información es transmitida en tiempo real por buena parte de la población mundial.

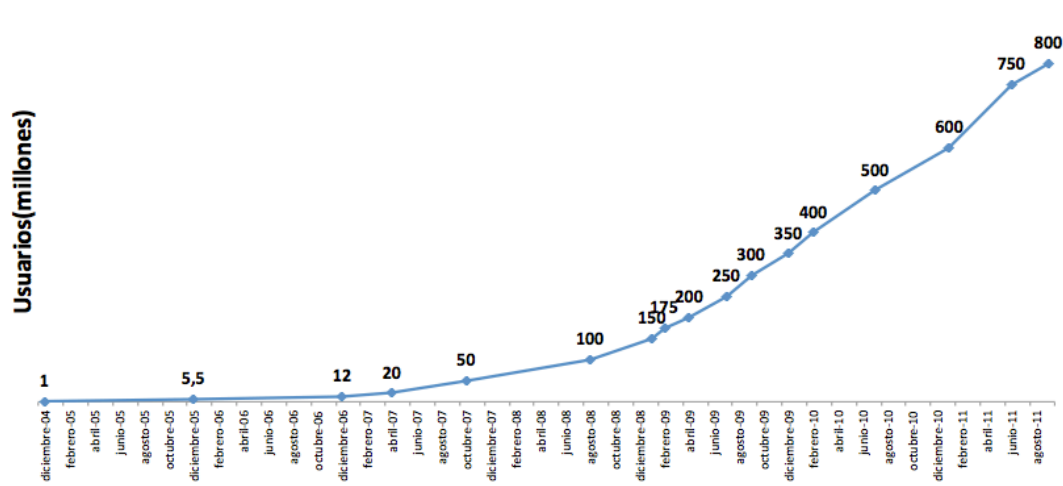
¹²² <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics> (accedido 17/01/2012)

¹²³

http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/Facebook/tiene/millones/usuarios/Espana/elpepu tec/20110613elpeputec_4/Tes (accedido 17/01/2012)

¹²⁴ Vinculada en primer lugar a Harvard, pero que rápidamente se expandió a otras universidades

Figura 30. Evolución en el número de usuarios de Facebook (Mundo)



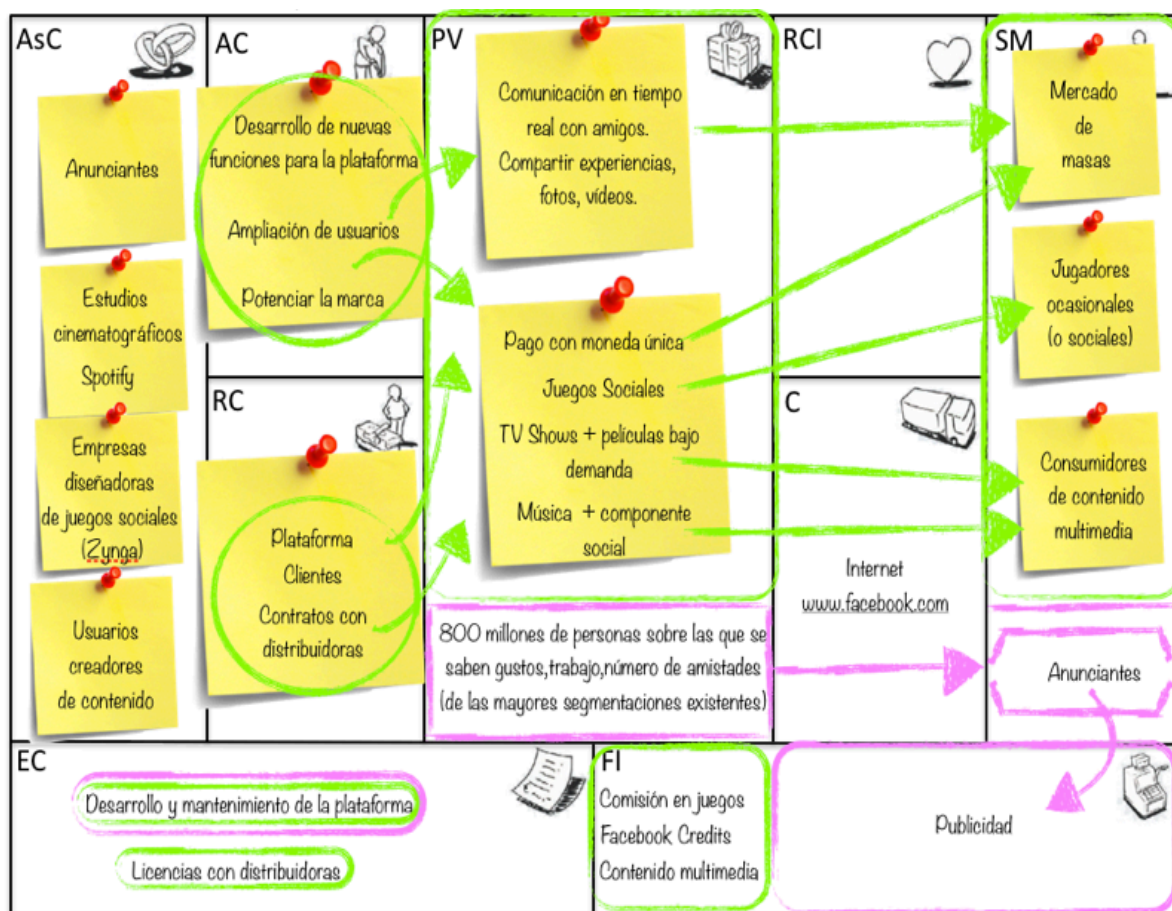
Fuente:

<http://www.facebook.com/press/info.php?statistics#!/press/info.php?timeline>
(accedido 17/01/2012)

El éxito de la red social ha hecho además que los usuarios le dediquen cada vez más tiempo. De hecho, en marzo de 2010 Facebook superó a Google en número de visitas en Estados Unidos, acaparando el 7,07% del tráfico total de los internautas americanos. Este hecho, además de contrastar la gran popularidad de la red social, muestra el cambio en la forma en la que se consume la información y la gran importancia que adquiere para los usuarios, la búsqueda de información social por encima de información en medios relevantes.

Al igual que en el caso de Google, Facebook sigue un patrón de modelo de negocio multilateral en el que ofrece a uno de sus segmentos del mercado una propuesta de valor gratuita, que es la posibilidad de comunicarse con conocidos, compartir contenido multimedia, etc. y que además potencia con otras propuestas como juegos sociales donde se interactúa con otros usuarios, TV Shows, llamadas de VoziP, etc. y por otra parte se ofrece al un segmento publicitario un mercado con 800 millones de usuarios de los que se conocen muchos datos personales. Por tanto, como la mayoría de las fuentes de ingresos son por publicidad, deben mantener a los usuarios de la red social el máximo tiempo posible en ella, conseguir que compartan los máximos datos posibles, etc. de esta manera la publicidad se encarece, y los beneficios por ello aumentan. No obstante, Facebook está constantemente diversificando su negocio intentando obtener ingresos por otros medios. Un ejemplo es la moneda Facebook Credits, con la que los usuarios pueden comprar objetos en los juegos sociales.

Figura 31. Red Social -Facebook-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

En este sentido, este año ha lanzado su servicio de vídeo por el que ha tenido que asociarse con las principales compañías cinematográficas como Warner Bros. Con este nuevo servicio la compañía diversifica su negocio y comienza a competir con compañías como Netflix, Hulu o Amazon. Además, la compañía se asoció con el mayor servicio de música en streaming, Spotify.

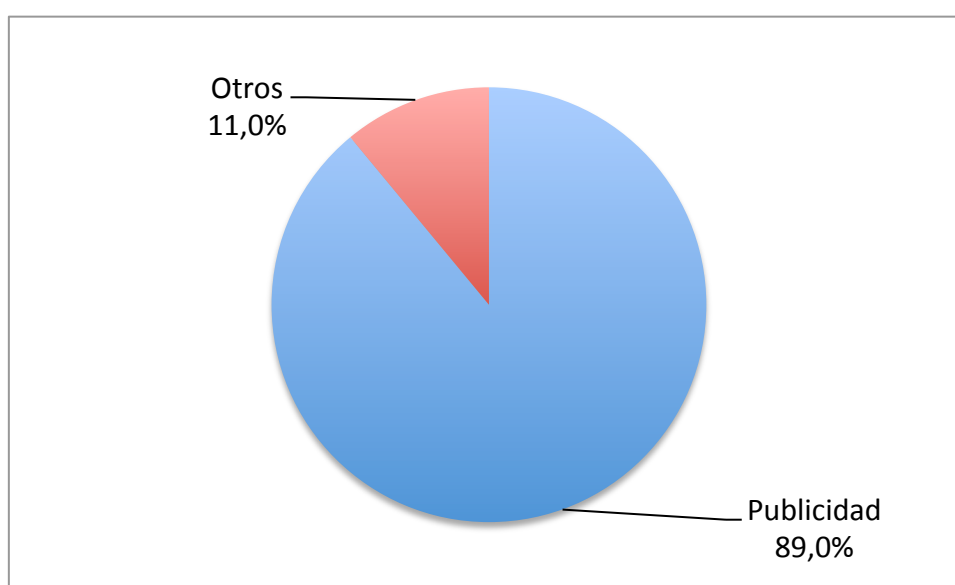
Para Facebook es muy importante crecer en el tipo de servicios que ofrece a sus usuarios para no caer en errores de otras redes sociales en decadencia, como MySpace, las cuales simplemente “pasaron de moda”. Para los creadores de contenido, integrarse con Facebook en concreto, o sociabilizarse de algún modo de manera general, supone algunas ventajas entre las que se descarta un aumento del uso de sus herramientas en el corto plazo, segmentaciones de usuarios a escalas mayores que las que tenían antes integrarse.

Además, con la integración total de los servicios multimedia en Facebook, se están empezando a usar de manera genérica las

actualizaciones automáticas de los hábitos de consumo, lo cual es fundamental para potenciar el efecto de red.

En cuanto a los ingresos de Facebook, según las estimaciones de eMarketer, los ingresos por publicidad han crecido un 104% con respecto al 2010 alcanzando una cifra de 3,8 mil millones de dólares en total y se estima que en 2013 llegue a los 7 mil millones. Con estas cifras, la publicidad supone el 89% de los ingresos de la red social. A nivel geográfico, destacar que el 53% de los ingresos por publicidad han sido en el mercado estadounidense.

Figura 32. Fuentes de ingresos en Facebook



Fuente: eMarketer 2011

3.2 Twitter

Como se puede ver en el informe [3], Twitter¹²⁵ es el caso de mayor éxito en las herramientas de microblogging. Nació en el año 2006 en la empresa Odeo, como una plataforma para facilitar la creación de grupos de SMS. Durante el mismo año es adquirida por Obvious Corp y en el año 2007 se constituye como una compañía independiente e incorpora una de sus características más conocidas, la limitación de sus mensajes a 140 caracteres, bajo el lema “Uno podría cambiar el mundo con 140 caracteres”, algo que le confiere un sentido especial a la aplicación ya que eso es lo que precisamente facilita la conversación y propicia su fluidez. Al no servir como plataforma para expresar largos razonamientos, los usuarios lo utilizan para

¹²⁵ <http://www.twitter.com/> (accedido 17/01/2012)

comentar con determinación aquello que les pasa por la cabeza, aquello que están haciendo en ese mismo momento o aquello que comenta la gente a la que siguen. Esta estructura especial fomenta una manera diferente de comunicarse, al mismo tiempo que reduce las posibles barreras para su uso. Además, con funcionalidades como la de “Retweet”¹²⁶ se favorece de esta manera el efecto viral y la rápida difusión de contenido. Por otro lado, el hecho de tener restricciones de tamaño hace que la creatividad sea mayor en las aportaciones.

La importancia de Twitter en la comunicación actual queda patente no sólo entre agrupaciones de amigos, sino por personajes mediáticos y políticos que lo han convertido en un medio ideal para informar a las masas. Por supuesto es una herramienta muy usada por las empresas para hacer estudios de mercado, relacionarse con los clientes de una manera económica, para potenciar su valor de marca, etc. También se ha convertido en un canal que se ha mostrado muy efectivo en situaciones sociales complicadas como catástrofes humanitarias o en las revueltas de los países de Oriente Medio.

Como se ha comentado anteriormente, dentro del modelo de comunidades es importante que se libere la API del servicio para que se creen aplicaciones alrededor que popularicen aún más la herramienta, ya que no sería posible un escenario con varias herramientas de microblogging siendo exitosas al mismo tiempo.

La liberación de la API de Twitter ha sido sin duda un gran éxito. Actualmente existen una gran cantidad (un millón¹²⁷) de servicios alrededor de Twitter. Los más comunes son los que permiten acceder al flujo de información de una manera más visual, tanto desde el escritorio como desde el móvil. Para el caso de escritorio contamos con herramientas como **TweetDeck**¹²⁸, **Blu**, **Digsby**¹²⁹ o **Hootsuite**¹³⁰ que no sólo permiten gestionar la información de Twitter. En el caso de TweetDeck también permite gestionar la información de otras redes sociales como Facebook, LinkedIn o Foursquare. Para móvil destacan aplicaciones como **Echofon**¹³¹ para iPhone e iPad o **Twidroyd**¹³² para los dispositivos Android. Es tal el éxito de las aplicaciones de terceros en torno a Twitter que el hasta el 75% de su tráfico no pertenece a la web oficial¹³³.

Sin duda, la propuesta de valor de Twitter de mensajes breves en tiempo real ha sido bien aceptada y ha llevado a crecer a la empresa a un ritmo muy alto [5]. El número de mensajes al día no para de crecer como se puede ver en la Figura 33 lo que ha

¹²⁶ Se trata de una función para reenviar un mensaje que le llega a un usuario.

¹²⁷ Agosto 2011-<http://blog.twitter.com/2011/08/your-world-more-connected.html>

¹²⁸ <http://www.tweetdeck.com> (accedido 17/01/2012)

¹²⁹ <http://www.digsby.com> (accedido 17/01/2012)

¹³⁰ <http://hootsuite.com/> (accedido 17/01/2012)

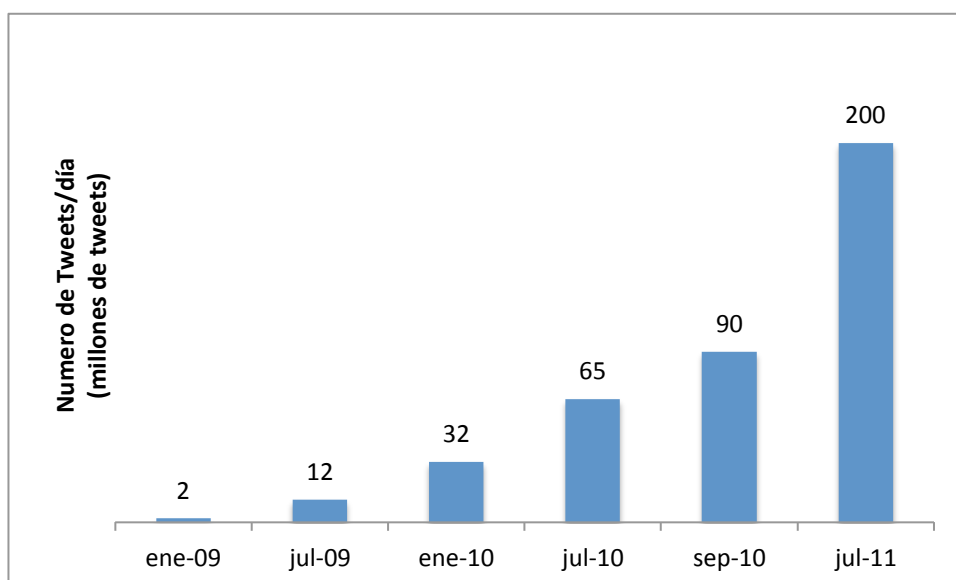
¹³¹ <http://www.echofon.com> (accedido 17/01/2012)

¹³² <http://twidroyd.com> (accedido 17/01/2012)

¹³³ Según datos de abril de 2010

llevado a la empresa a pasar de 250 empleados en agosto de 2010 a más de 600 en agosto de este año¹³⁴. Actualmente existen 175 millones de cuentas de Twitter activadas que envían un número de 200 millones de mensajes diarios.

Figura 33. Número de Tweets enviados diariamente



Fuente: <http://blog.twitter.com/> (accedido 17/01/2012)

Pero cada día que pasa aumentan los usuarios y por tanto el número de tweets por día aumentando los costes de mantenimiento del servicio, y ahí Twitter está teniendo un problema visible por todos. Su modelo de ingresos no funciona. Las fuentes de ingresos de Twitter son 3: Los tweets promocionados, los temas patrocinados y las cuentas patrocinadas. Estos tres flujos de ingresos son casi los mismos que hace dos años, lo cual es un síntoma preocupante en un modelo tan innovador.

A pesar de que el número de anunciantes no para de crecer, llegando ya a los 1.500¹³⁵, parece que Twitter no encuentra su “Adwords”¹³⁶ por lo que su consejero delegado, Dick Costolo, se plantea introducir tweets publicitarios corriendo en los TimeLine¹³⁷ de los usuarios¹³⁸. Sin duda, los tweets publicitarios serán el penúltimo cartucho para demostrar que Twitter puede ser una empresa económicamente viable. De no ser así

¹³⁴ <http://blog.twitter.com/2011/08/your-world-more-connected.html> (accedido 17/01/2012)

¹³⁵ <http://blogs.elpais.com/estrategia-digital/2011/10/el-dilema-de-twitter-con-los-ingresos.html> (accedido 17/01/2012)

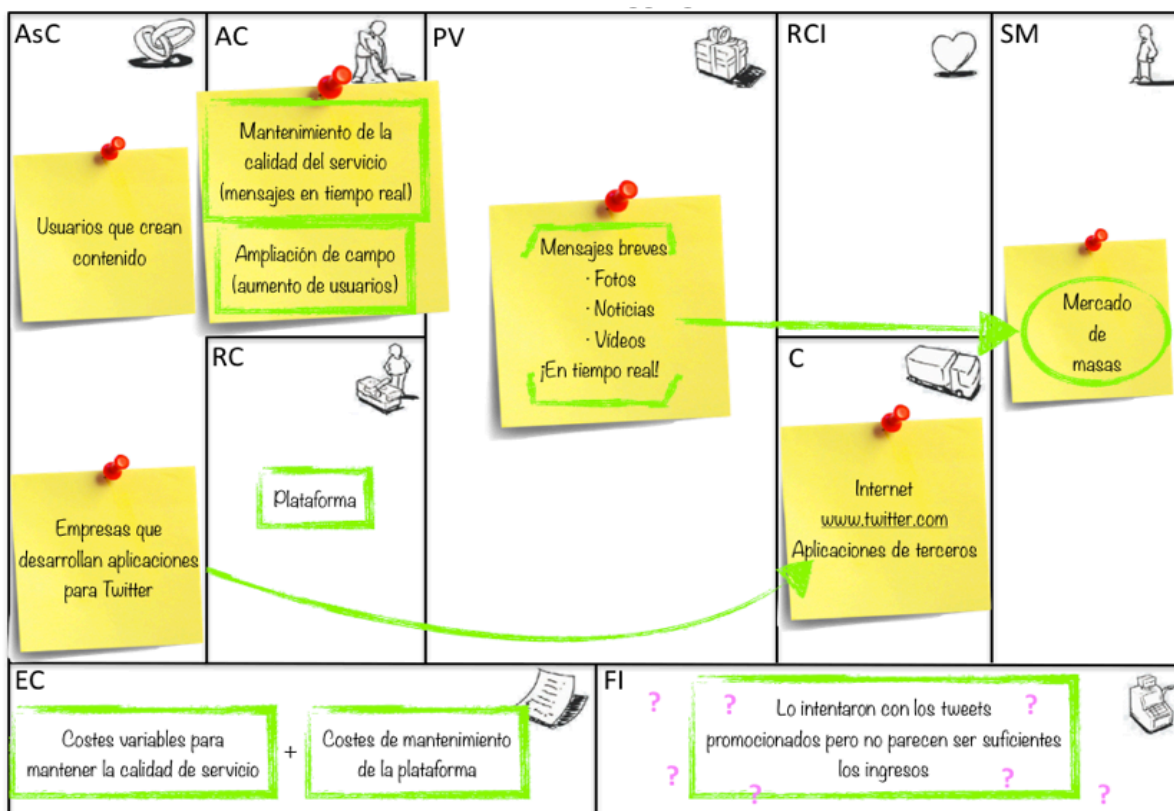
¹³⁶ Producto estrella de Google explicado en el punto 3.4

¹³⁷ Es el panel principal de la aplicación donde aparecen todos los mensajes de los usuarios a los que se sigue.

¹³⁸ <http://blogs.elpais.com/estrategia-digital/2011/09/mas-publicidad-en-twitter-ya.html> (accedido 17/01/2012)

muchos expertos opinan que **el futuro de Twitter puede estar en el acoplamiento de esta herramienta a una de las grandes redes sociales existentes**. Actualmente Facebook por número de usuarios y ingresos sería sin duda la mejor posicionada, sin olvidarnos de Google+.

Figura 34. Herramienta de Microblogging -Twitter-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

Y con todas estas dudas acerca de cómo Twitter podría generar dinero nos encontramos que la última valoración de la empresa se encuentra en torno a los 8.000 millones de dólares¹³⁹. Esta valoración se hizo a través de la compra de 80 millones de dólares en acciones en el mercado privado.

¿Cómo se realizan estas valoraciones? Las valoraciones de empresas en Internet que aún no han salido a bolsa son complicadas. Es decir, en una empresa del mundo real se puede hacer una valoración a partir de los activos de que dispone una empresa, y luego se pagará más o menos en función de buena que sea esa empresa a la hora de

¹³⁹ <http://www.laprensa.com.ni/2011/08/02/revista/68628#.TqgrZ2Cr2RU> (accedido 17/01/2012)

generar ingresos. En el caso de estas empresas en Internet es que el valor fundamental del negocio no son sus activos, y la capacidad de generar ingresos en algunos casos (como es el de Twitter) no está muy claro. Se recurre entonces a métodos aproximados de valoración a través de las inversiones que hagan las empresas de capital riesgo¹⁴⁰ extrapolando sobre el total de la empresa. Por ejemplo, en el caso de Twitter en febrero de 2011 se invirtieron 80 millones de dólares en un número de acciones (acciones ficticias) que se estipuló que eran el 1% del total de acciones, por tanto la empresa en ese momento pasó a valer 8.000¹⁴¹.

3.3 LinkedIn

Actualmente LinkedIn es la red social de negocios más importante. Se fundó en diciembre de 2002 y se lanzó en mayo de 2003¹⁴². Como vimos en el apartado de redes sociales LinkedIn es una red que está orientada a establecer vínculos con compañeros de trabajo, de estudios u otras personas con las mismas afinidades, siempre desde la perspectiva profesional. Es decir, su propuesta de valor va dirigida a trabajadores o personas que busquen trabajo, a estudiantes, etc. De esta manera LinkedIn evita que se pierdan este tipo de contactos y ayuda a cultivarlos. Además, como está diseñada desde el prisma de una red de negocios, te permitiendo crear una presencia profesional en la red a la que todo el mundo pueda acceder.

Esta propuesta de valor les permite a las empresas encontrar en LinkedIn una herramienta muy potente a la hora de buscar un candidato. Desde esa perspectiva se podría ver a LinkedIn como un intermediario de mercado, como se hablaba en el capítulo 2, en el que gracias a LinkedIn se unen toda la oferta y la demanda en la misma plataforma mejorando el proceso tanto de búsqueda de un candidato por parte de una empresa, como de búsqueda de empleo por parte de una persona.

LinkedIn tiene actualmente 120 millones de usuarios registrados en más de 200 países¹⁴³, lo que apoya el mensaje de que una red social es un modelo de negocio monopolista necesariamente pues su competencia directa Viadeo tiene 35 millones de usuarios¹⁴⁴ y Xing únicamente 11 millones¹⁴⁵.

¹⁴⁰ Invierten dinero en empresas que están empezando

¹⁴¹ <http://www.laprensa.com.ni/2011/08/02/revista/68628#.TqguwmCr2RU> (accedido 17/01/2012)

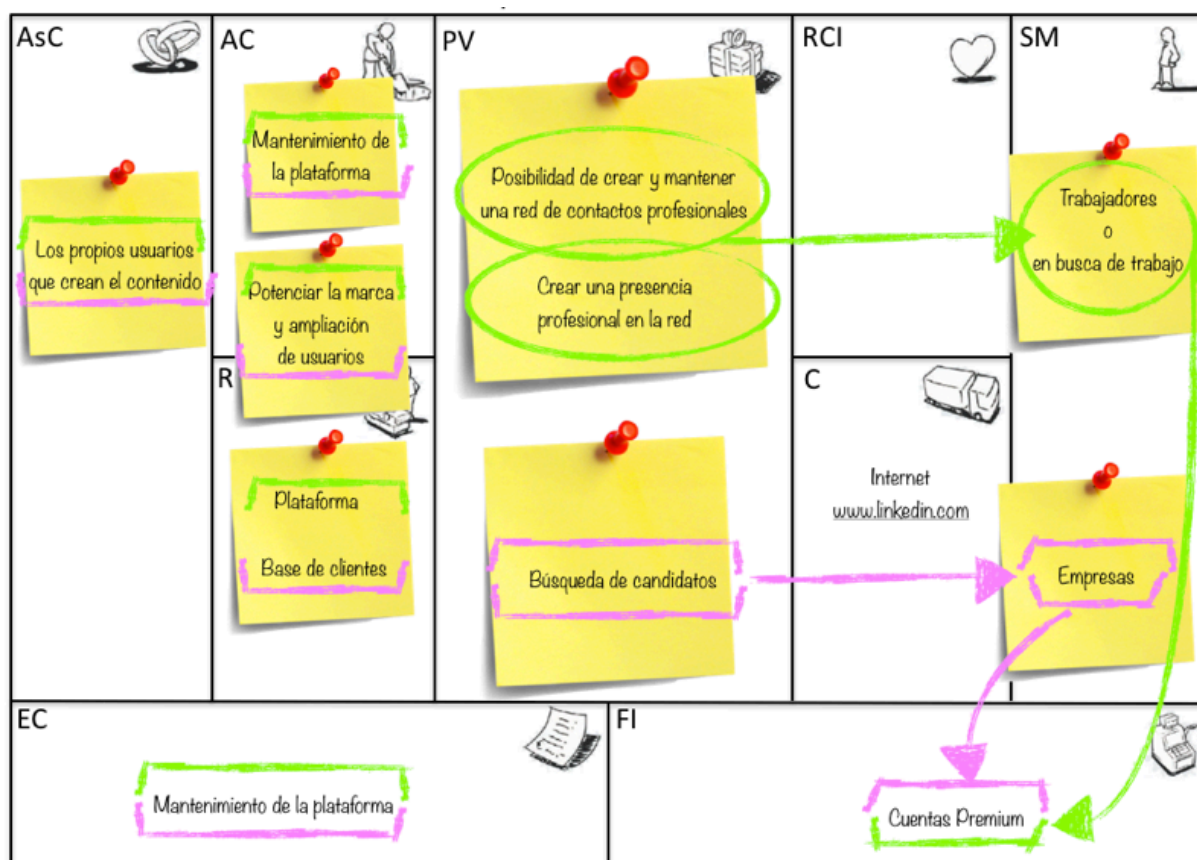
¹⁴² <http://es.press.linkedin.com/about> (accedido 17/01/2012)

¹⁴³ <http://press.linkedin.com/about> (accedido 17/01/2012)

¹⁴⁴ <http://www.viadeo.com/es/connexion/> (accedido 17/01/2012)

¹⁴⁵ <http://www.xing.com/> (accedido 17/01/2012)

Figura 35. Red Social para profesionales -LinkedIn-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

Como en toda red social LinkedIn depende de liderar el mercado en su sector, aumentar el número de usuarios activos todo lo que pueda y eso por tanto se traduce en que su actividad clave sea el mantenimiento de su plataforma web, aumentar las posibilidades dentro de ella como cuando lanzaron la posibilidad de crear grupos, una zona para realizar preguntas, etc. Pero no sólo aumentar las características de la plataforma sino mejorar las plataformas móviles puesto que los internautas cada vez se conectan más en movilidad y por tanto será fundamental para LinkedIn en concreto, y para cualquier red social en general, tener buenas plataformas para los diferentes tipos de dispositivos móviles y mejorarlas continuamente.

En cuanto al modelo de ingresos de LinkedIn, se trata de un modelo diferente al del resto de las redes sociales generalistas o herramientas de microblogging. Pero sin embargo, la mayoría de las redes sociales enfocadas a los negocios cuentan con este tipo de modelo. Se trata del modelo de las cuentas Premium.

LinkedIn va dirigido como se ha visto al principio a dos segmentos del mercado, por una parte a los trabajadores, estudiantes, o simplemente a personas que busquen trabajo y por otro lado a las empresas que están interesadas en los candidatos. Las cuentas Premium van dirigidas en este sentido. Por una parte existe una cuenta

Premium para las empresas y por otra parte existe otra cuenta Premium para los “buscadores de trabajo” con las que se puede acceder a características mejoradas como búsquedas mucho más amplias, acceder a cualquier contacto de la red sin necesidad de ser conocido, etc.

LinkedIn ha sido la primera gran red social estadounidense en llegar a Wall Street en verano de 2011¹⁴⁶. Su debut vino precedido de una última recaudación de 352,8 millones de dólares lo que la situó en una valoración total de 4.369,5 millones de dólares con un precio fijado de 45 dólares por acción.

Esta valoración suponía más de 18 veces sus ventas de 2010 (243,1 millones de euros) y 12 veces las previstas para este año, aunque de momento las expectativas de los analistas de Wall Street, que le imputaban unos ingresos de 104,5 millones de dólares para el segundo trimestre del año, se han quedado pequeñas. LinkedIn ha facturado 121 millones de dólares en el segundo trimestre del año, lo que ha incrementado en un 120% los ingresos del mismo periodo en 2010¹⁴⁷.

Una vez finalizada la primera sesión de Bolsa de la compañía derivó en un crecimiento inmediato de sus acciones, cifradas 45 dólares, que nada más comenzar se situaron en 83 dólares llegando a estar a 122,7 dólares. Actualmente las participaciones de la compañía se mueven entre los 90 y los 110 dólares, lo que le aporta una valoración de 9.000 millones de dólares¹⁴⁸.

3.4 Amazon

Amazon¹⁴⁹ es uno de los negocios de referencia en Internet hoy en día. Se lanzó en 1995 en Estados Unidos y puede presumir de ser uno de los casos de éxito en Internet que superaron la burbuja de las puntocom en la década de los 2000. Los comienzos de Amazon fueron como una librería online pero desde el principio se distinguió por su carácter innovador y eficiencia operativa, con respecto al manejo de stocks y pronto utilizó su conocimiento en el modelo de negocio de mercado virtual ampliando sus segmentos de mercado¹⁵⁰ otros nichos como la ropa, calzado, electrónica, etc.

¹⁴⁶ <http://juanst.com/2011/05/21/linkedin-comentando-su-glorioso-debut-en-bolsa-y-su-valoracion/> (accedido 17/01/2012)

¹⁴⁷ <http://www.ticbeat.com/economia/ingentes-ingresos-linkedin-primeros-resultados-salir-bolsa/> (accedido 17/01/2012)

¹⁴⁸ <http://www.ticbeat.com/economia/ingentes-ingresos-linkedin-primeros-resultados-salir-bolsa/> (accedido 17/01/2012)

¹⁴⁹ <http://www.amazon.com/> (accedido 17/01/2012)

¹⁵⁰ http://forge.morfeo-project.org/wiki/index.php/D_4.2_Modelos_económicos_avanzados#AMAZON.COM (accedido 17/01/2012)

Como se vio en los capítulos de intermediarios (mercado virtual) y vendedores (vendedor virtual) Amazon usa ambos modelos de negocio puesto que vende productos de proveedores (mercado virtual) y productos propios (vendedor virtual). Además, en marzo de 2011 diversificó aún más su negocio con el lanzamiento de Cloud Player¹⁵¹, un servicio de reproducción de música en la nube.

Sin duda el modelo de negocio fundamental para Amazon es el de mercado virtual. Su mercado está enfocado por una parte a muchos nichos de mercados (libros, películas, juegos, electrónica, moda, joyería, etc.) a los que les permite acceder tanto a productos estrella como a productos especializados, en lo que se conoce como una estrategia de larga cola (ver el punto 3.4.1). La propuesta de valor fundamental del negocio es agregar toda la oferta de muchos nichos de mercado en un solo lugar, y además de añadir propuestas de valor añadido como la recomendación de otros productos basándose en tus compras anteriores, o añadiendo comentarios de compradores anteriores demostrando que son innovadores en su sector. Sin duda para apoyar esa propuesta de valor, **la actividad clave para esa propuesta de valor es la buena gestión de stock y la logística, lo que es fundamental para la viabilidad de negocio de Amazon y del control de esta parte del negocio depende de la reducción de costes sobre las ventas.**

Por otra parte, como se avanzó anteriormente, Amazon usa también el modelo de vendedor virtual, con el que comenzó a comercializar un producto propio llamado Kindle, un lector de libros digitales o e-Reader. Amazon lo lanzó¹⁵² en noviembre de 2007, con el que tuvo mucho éxito, puesto que se vendieron todas las unidades fabricadas en 5 horas y media¹⁵³ tardando 5 meses en volver a poder servirlo¹⁵⁴ (abril del 2007). Sin duda el Kindle de Amazon ha sido un gran éxito entre los lectores y ha sobrevivido a la competencia de dispositivos que, aunque no sirven para lo mismo, le han hecho una competencia muy alta. Las tabletas y en concreto el iPad de Apple. De hecho, en las navidades de 2010 el Kindle fue el producto más vendido de toda la tienda¹⁵⁵.

Las ventas del dispositivo seguramente sean un motivo de alegría entre los propietarios de Amazon, pero no sólo por el margen que les deja un producto fabricado por ellos mismos, sino porque con este dominio del negocio de los reproductores electrónicos para lectura de libros se aseguran de momento el negocio de las ventas de libros electrónicos.

¹⁵¹ <https://www.amazon.com/clouddrive/learnmore> (accedido 17/01/2012)

¹⁵² e-Reader: reproductor de libros electrónicos

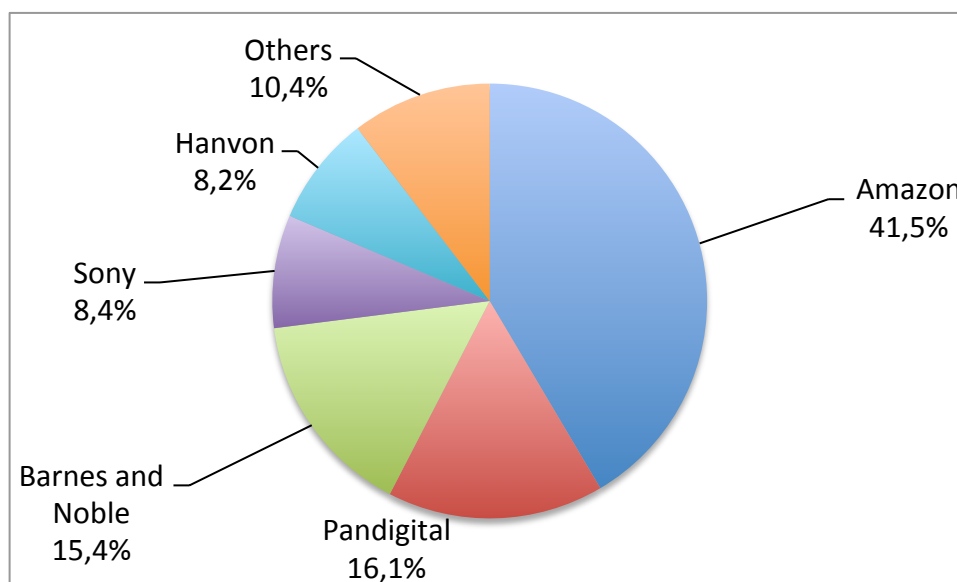
¹⁵³ <http://www.engadget.com/2007/11/21/kindle-sells-out-in-two-days/> (accedido 17/01/2012)

¹⁵⁴ <http://www.wired.com/gadgetlab/2008/04/amazons-kindle/> (accedido 17/01/2012)

¹⁵⁵ <http://elcomercio.pe/tecnologia/690250/noticia-kindle-se-convirtio-objeto-mas-vendido-historia-amazon> (accedido 17/01/2012)

Actualmente Amazon lidera el mercado de las ventas de e-Reader¹⁵⁶ como vemos en la figura :

Figura 36. Cuota de mercado de los eReaders



Fuente: IDC- enero 2011

Tras el éxito del Kindle, Amazon decidió ampliar su negocio de vendedor virtual y diseñar un Tablet. El resultado ha sido el Kindle Fire¹⁵⁷ lanzado en noviembre en Estados Unidos, y para competir con Apple decidieron que la mejor estrategia sería hacerlo en precio, puesto que el precio de lanzamiento ha sido un 60% más bajo que el iPad 2; 199\$ frente a los 499\$ del iPad de gama más baja. Obviamente este lanzamiento se ha traducido en un aumento de las ventas en este trimestre con respecto al mismo periodo del año anterior en un 44% de 7.560 dólares a 10.880 pero sin embargo la multinacional solo ha obtenido unos beneficios¹⁵⁸ de 63 millones de dólares (un 73% menos que en el mismo periodo del año anterior). Esta estrategia le ha costado una reducción del margen del negocio de 3,2 puntos porcentuales, situándolo en un peligroso 1%, lo que no ha gustado a los accionistas¹⁵⁹.

¹⁵⁶ IDC- enero 2011 -

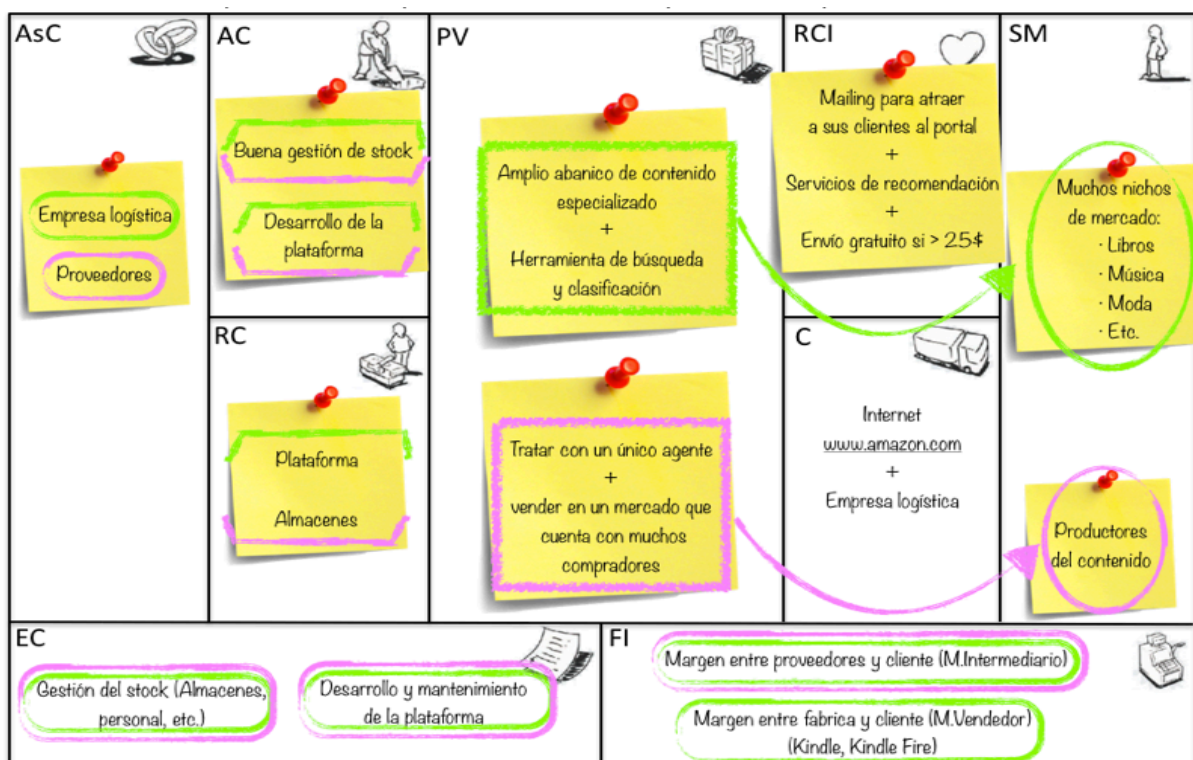
<http://www.idc.com/about/viewpressrelease.jsp?containerId=prUS22660011>
(accedido 17/01/2012)

¹⁵⁷ <http://www.amazon.com/Kindle-Fire-Amazon-Tablet/dp/B0051VVOB2>
(accedido 17/01/2012)

¹⁵⁸ <http://www.eweekurope.es/noticias/batacazo-de-amazon-a-la-espera-de-las-ventas-navidenas-de-kindle-fire-15826> (accedido 17/01/2012)

¹⁵⁹ http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/el-ataque-de-amazon-al-ipad-le-cuesta-millones-al-gigante-del-comercio-electronico/?utm_source=wordtwit&utm_medium=social&utm_campaign=wordtwit

Figura 37. Mercado virtual + Vendedor virtual -Amazon-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

Por último, con respecto al modelo de ingresos de Amazon, es similar al de otros intermediarios y tiendas virtuales quedándose el margen entre el precio de los proveedores y el que le cobra a sus clientes que es el grueso de sus ingresos. Pero también dispone de ingresos a través de posicionamiento de links promocionados de ciertos artículos y de la publicidad. Según el último informe fiscal del año 2010 **Amazon consiguió unos ingresos en 2010 por ventas de 34,2 mil millones de dólares, y los gastos totales fueron de 32,8 mil millones lo que le deja un margen sobre su negocio del 4,2%** [11]. Habrá que esperar a la publicación del informe de 2011 para ver el resultado final del lanzamiento del Kindle Fire.

Figura 38. Links promocionados sobre artículos relacionados¹⁶⁰


Showing Top Results for "hamilton watches" in All Departments

1.




HAMILTON - Men's Watches - KHAKI PILOT - Ref. H64611535 by Hamilton (Watch)
Buy new: **£448.51**
Usually dispatched within 2 to 3 days

2.



Hamilton Men's H77612933 Khaki Field Chronograph Watch Hamilton by Hamilton (Watch)
Buy new: **£584.92**
Usually dispatched within 2 to 3 days

3.



Hamilton Gents Watch H77331733 by Hamilton (Watch)
1 new from **£279.00**

> See more results for "hamilton watches" in All Departments

Sponsored Links (What is this?)

1. [Hamilton Watches](#) Huge Range of **Hamilton Watches**. Free Next Day Delivery. Guaranteed. www.watchshop.com/Hamilton
2. [Watches Auctions](#) Bid on a Wide Range of Rare And Elegant **Watches** at Christie's. www.christies.com
3. [Watches Hamilton](#) Great Deals on Designer **Watches!** All Brands & Models available. www.ciao.co.uk/Watches
4. [Hamilton Watches](#) Huge Range Of **Hamilton Watches** Compare & Save On **Watches** www.stormsave.co.uk/HamiltonWatches

Fuente: www.amazon.co.uk (accedido 17/01/2012)

3.4.1 Patrón de larga cola

El concepto de larga cola, como se puede ver en [2], se basa en vender “menos de más” productos. En un modelo tradicional, como puede ser una librería, existen limitaciones físicas como el tamaño de la tienda, el horario de apertura, etc. Estas limitaciones físicas conllevan manejar unos catálogos de productos lo más exitosos posibles, para vender el máximo posible.

En un entorno digital, sin embargo, no existen esas limitaciones físicas, lo que significa que se puede ofrecer un catálogo de productos mucho más extenso en el que no necesariamente estén únicamente productos muy populares.

Algunos ejemplos de casos de éxito en Internet que siguen esta estrategia, ampliando así los segmentos del mercado al que pueden acceder. Amazon tiene en su catálogo 2,3 millones de libros, mientras que su competencia, Barnes&Noble, dispone de 130 mil ejemplares. Netflix tiene 25.000 películas y su rival offline posee 3.000¹⁶¹.

¹⁶⁰ <http://www.amazon.co.uk/> (accedido 17/01/2012)

¹⁶¹ http://www.usolab.com/articulos/long_tail.php (accedido 17/01/2012)

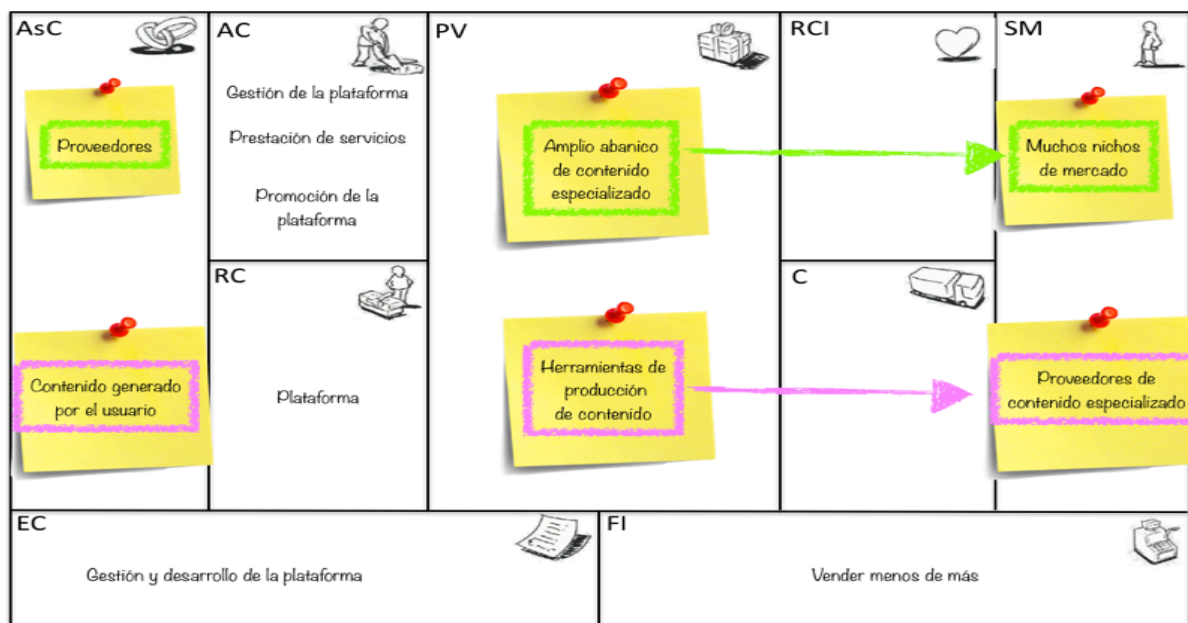
Figura 39. Vender “menos de más” con el modelo Long Tail



Fuente: http://www.usolab.com/articulos/long_tail.php

Amazon obtiene entre el 25 y el 30% de sus ingresos de la venta de libros a través de los que no son habitualmente superventas y el 20% de los DVD que alquila Netflix son documentales, películas de serie B, para minorías, etc., no las películas populares¹⁶².

Figura 40. Esquema general en un patrón de larga cola



¹⁶² http://www.usolab.com/articulos/long_tail.php (accedido 17/01/2012)

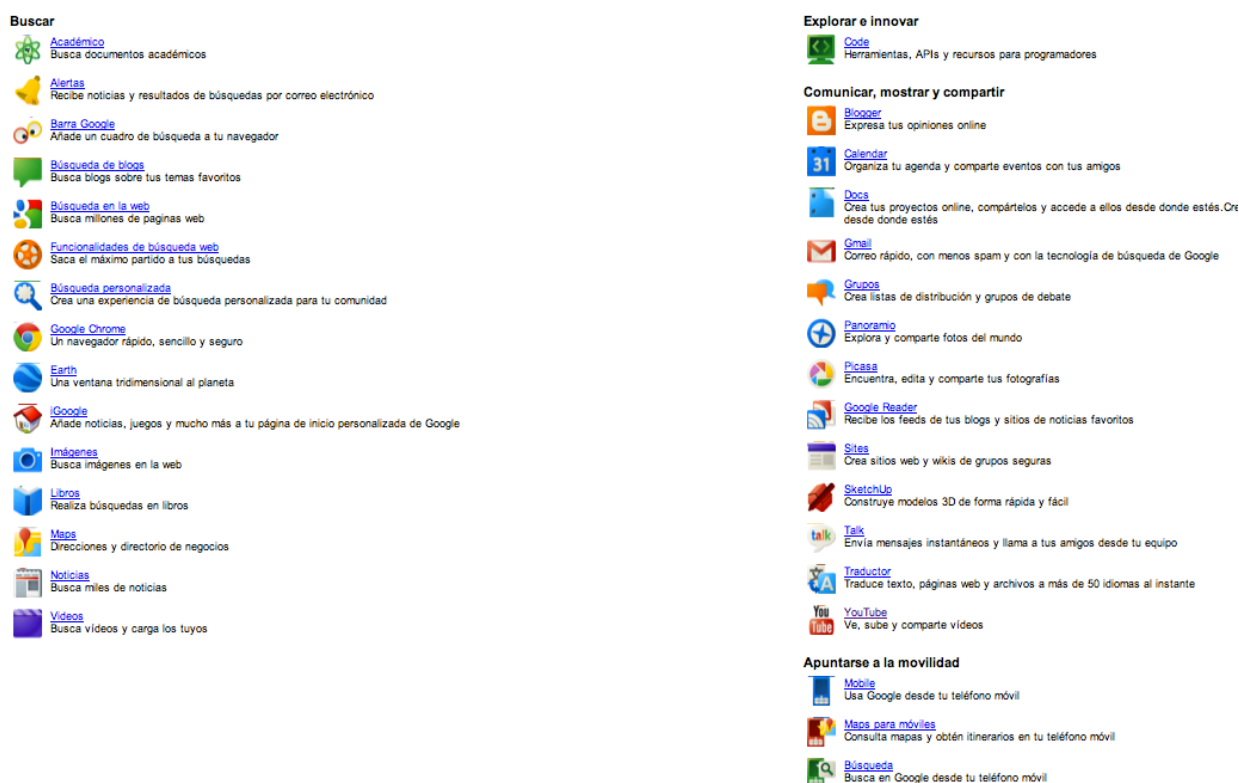
Fuente: “Business Model Generation” (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 2009)

3.5 Google

Google es uno de los negocios más exitosos de Internet en la actualidad. Su primer producto fue lanzado en septiembre de 1998, como buscador, y poco después ya había superado a otro más popular de la época, AltaVista, que había sido creado en 1995.

El modelo de negocio de Google se basa en una plataforma multilateral, como se puede ver en [2]. Por una parte, se le ofrece a los internautas una herramienta de búsqueda de información de manera gratuita, que se complementa con una infinidad de productos como se puede ver en la siguiente figura.

Figura 41. Productos de Google

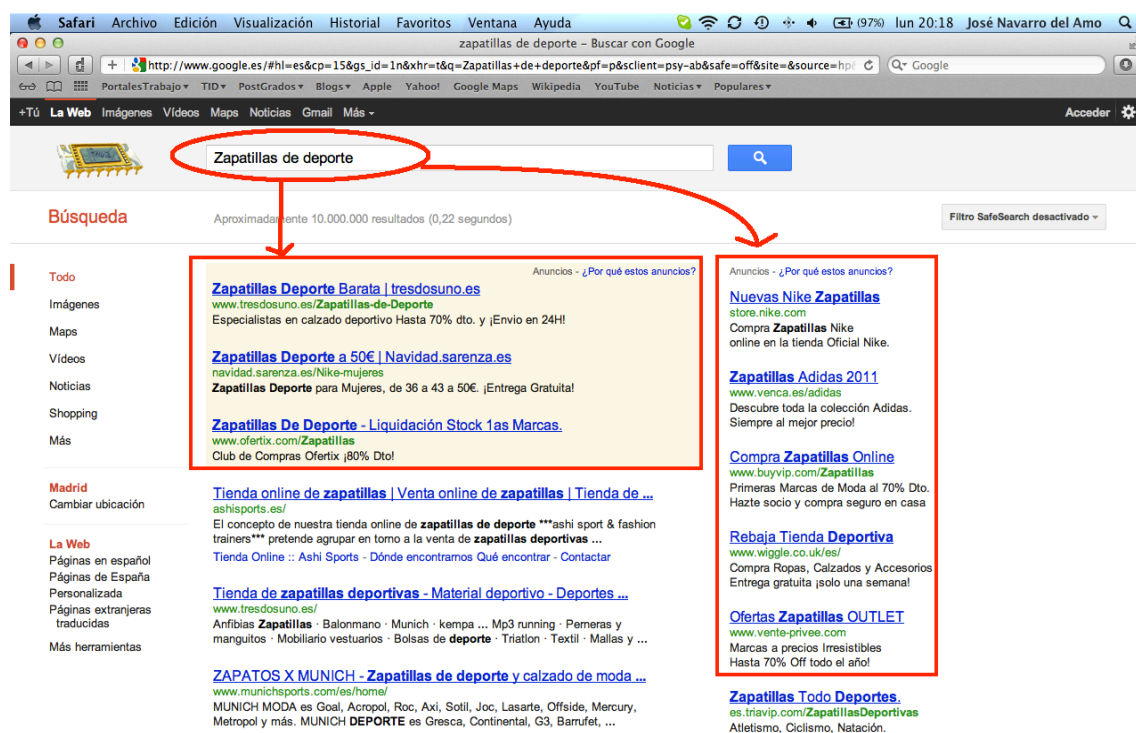


Fuente: www.google.com

De esta manera consiguen atraer a su web a un número muy elevado de usuarios. Por otra parte, al segmento de los anunciantes se les ofrece la posibilidad de dirigir publicidad de manera muy efectiva, ya que los internautas ofrecen todo tipo de información personal, como por ejemplo al introducir sus consultas en el buscador, o sus lugares favoritos en la herramienta de mapas, etc. Se podría decir que el modelo de negocio de Google es una simbiosis perfecta entre los anunciantes y los usuarios en el que a ambos salen beneficiados.

La manera que tiene Google de ingresar dinero es a través del segmento de los anunciantes. Actualmente tiene dos flujos de ingresos en su modelo de negocio. Por una parte, con su servicio Adwords¹⁶³ permite a los anunciantes pujar por las palabras clave que harán que aparezca la publicidad alrededor de los resultados de búsqueda como aparece en la figura siguiente. Este servicio fue lanzado en el año 2000 creando un mercado completamente nuevo en publicidad y que actualmente domina sobre el resto. El segundo flujo de ingresos se basa en aprovechar el potencial de su buscador para analizar el contenido de otras webs. El servicio se denomina AdSense¹⁶⁴ y le permite a dichas webs monetizar su contenido al permitir a Google insertar su publicidad a cambio de compartir los beneficios. De esta manera Google no renuncia a la publicidad tradicional de orientarla al contenido, con lo que consigue un 27% de sus ingresos según [10].

Figura 42. Ejemplo de publicidad basada en consultas en Google



163

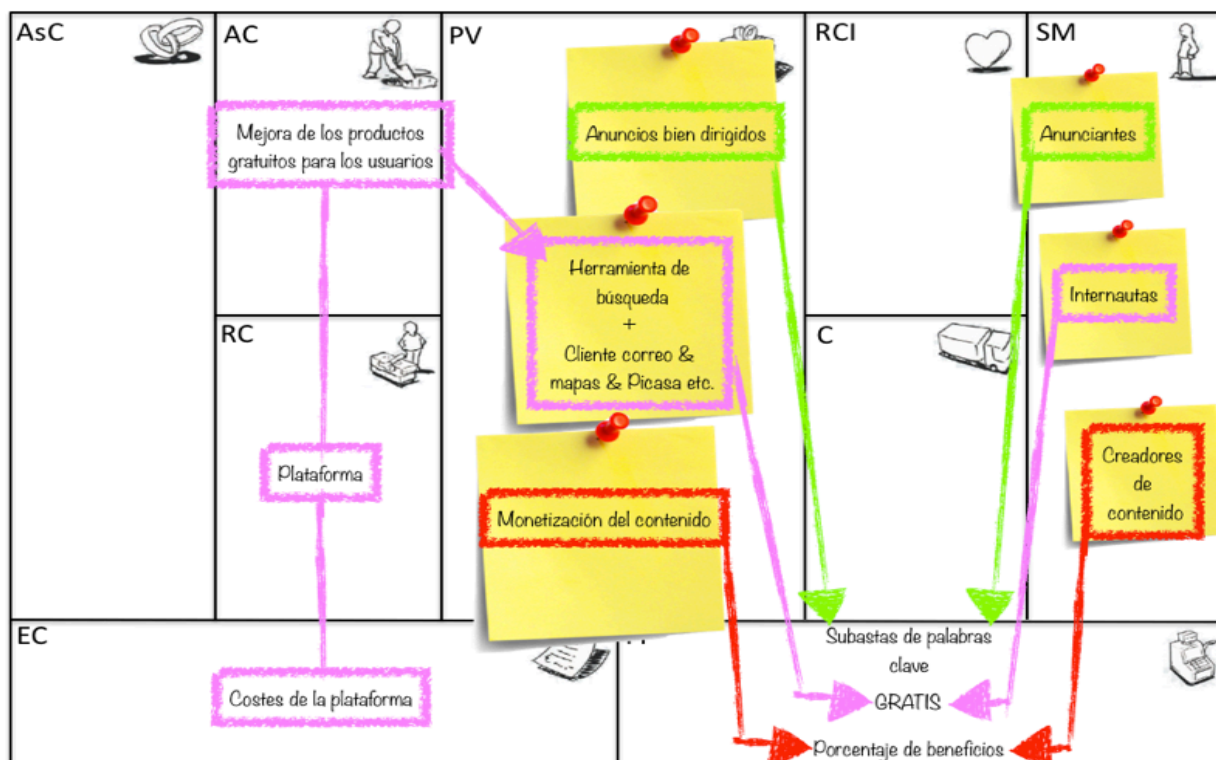
https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=adwords&cd=ES&hl=es_ES<mpl=adword&s&passive=true&iffr=false&alwf=true&continue=https://adwords.google.es/um/gaiaauth?apt%3DNone%26ltmpl%3Dadwords&sacu=1&sarp=1 (accedido el 02/02/12)

164

<https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=adsense&rm=hide&nui=15&alwf=true<mpl=adsense&passive=true&continue=https://www.google.com/adsense/gaiaauth2?hl%3Des&foallowup=https://www.google.com/adsense/gaiaauth2?hl%3Des&hl=es> (accedido el 02/02/12)

Fuente: www.google.com

Figura 43. Publicidad basada en consultas y orientada al contenido -Google-



Fuente: Modificación a partir del canvas de Google en [2]

Recientemente se ha publicado el informe anual [10], en el que se puede observar cómo un año más superan en más de un 24% (+29,2%) los ingresos del año anterior. Este año se han llegado a los 37,9 mil millones de dólares de ingresos, con un margen de beneficio del 14,5%, el cual si se ha visto reducido con respecto al del año anterior (30%).

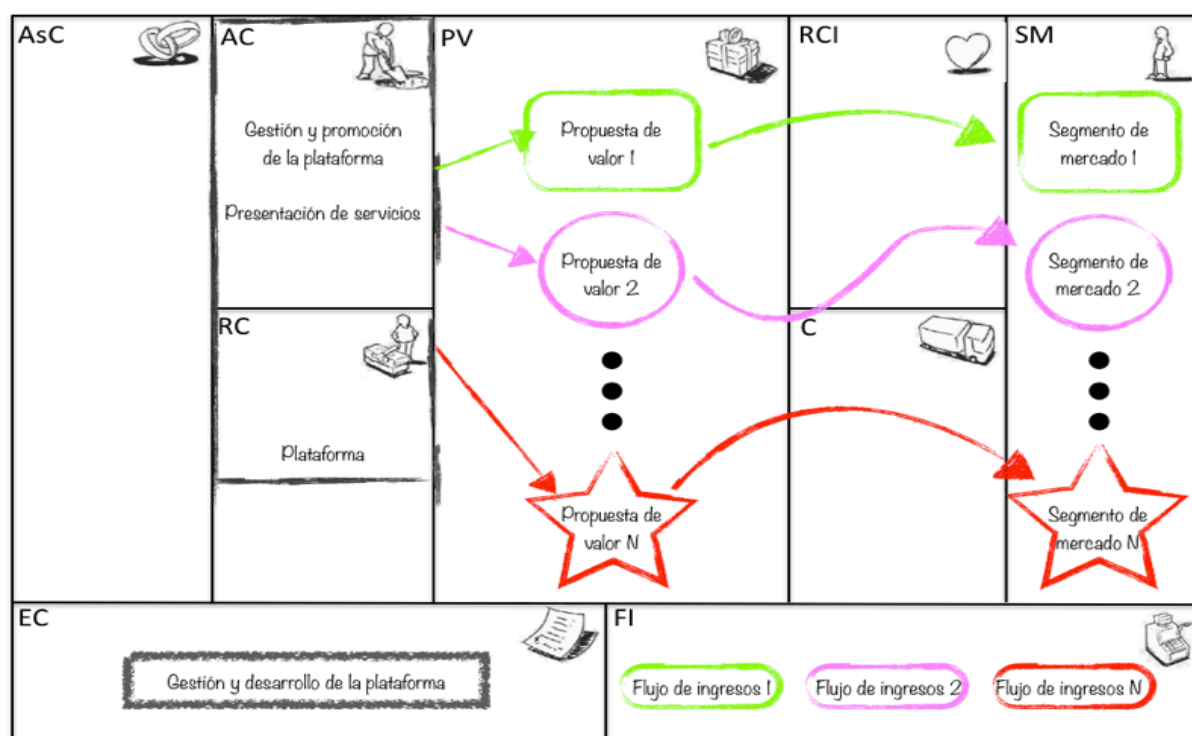
Sin duda alguna, la tecnología es la clave en el modelo de negocio de Google. El recurso clave es su plataforma de búsqueda, que es la base de los tres servicios: búsqueda web (google.com), publicidad basada en consultas (AdWords) y publicidad orientada a contenidos (AdSense).

3.5.1 Patrón de plataforma multilateral

El término de plataforma multilateral apareció por primera vez en 2006 en publicaciones de Harvard Review [13], pero su concepto ya existía en el mundo offline. El concepto de plataforma multilateral se conoce, como aparece en [2], un modelo de negocio que consta de dos o varias propuestas de valor, que son completamente diferentes, y que se ofrecen a diferentes segmentos del mercado. Además, por lo menos uno de los segmentos del mercado necesita de la existencia del

otro segmento, u otros segmentos, para percibir el valor de dicho negocio. Por ejemplo, en el caso de Facebook, como se vio anteriormente, el hecho de que tenga más de 800 millones de usuarios, de los que sabe mucha información, hace que los anunciantes se vean atraídos. Por esta razón, al ser modelo de negocio en el que se necesita de la existencia de los dos o más segmentos se suele atraer a uno de ellos mediante la subvención de su propuesta de valor. La prensa digital es un ejemplo de ello. Actualmente ya existen modelos de negocio de prensa digital que giran entorno a las suscripciones como vimos en el anterior capítulo, pero la mayoría continúan con un modelo de negocio con patrón multilateral. Por ejemplo, el segmento digital de periódicos de tirada nacional como As¹⁶⁵ o Elpaís¹⁶⁶.

Figura 44. Esquema general de un patrón de plataforma multilateral



Fuente: “Business Model Generation” (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 2009)

Sin embargo, como se comentó anteriormente en el mundo offline ya existía este tipo de modelos de negocio. Como se vio en el apartado de publicidad del capítulo 2, la televisión y la radio ofrecen contenido de manera gratuita, y por otro lado a los anunciantes le ofrece la posibilidad de dirigir publicidad entorno al contenido que se

¹⁶⁵ <http://www.as.com/> (accedido 03/02/2012)

¹⁶⁶ <http://www.elpais.com/> (accedido 03/02/2012)

esté emitiendo en ese momento. Por otra parte los periódicos tradicionales también usan este tipo de patrón subvencionando su contenido, es decir, vendiéndolo a un precio por debajo del real, de manera que aumente el número de lectores y haciendo la PV del lado de los anunciantes más atractiva para ellos.

3.6 Spotify

Es interesante cómo el mercado de la música se ha modificado en los últimos tiempos de la mano de la tecnología¹⁶⁷. Comenzando por el siglo XIX, cuando el mercado de la música se basaba en la venta de partituras impresas y en la mayoría de las familias se contaba con aficionados a la música, que se defendían con algún instrumento, y que podía interpretar las partituras. Con la invención del fonógrafo y el gramófono a finales del siglo XIX se rompió el mercado de las partituras impresas, hecho con el que también tuvo que ver la radio. Gracias a estas tecnologías cualquiera podría comprar una canción, puesto que los soportes sólo permitían la reproducción de 4 minutos. Más adelante la invención del tocadiscos volvió a revolucionar el mercado con soportes que eran capaces de soportar hasta 45 minutos. Mediada la década de los 80 la aparición del VHS volvió a revolucionar el mercado de la música y a finales de los 90 se producen los primeros discos en formato digital, los CD's. Con la digitalización de la música comenzó un proceso de desmaterialización musical. Tras el CD se ha dado paso al formato MP3, y por tanto la eliminación del soporte y nacimientos de nuevos modelos de negocio como los de iTunes y Spotify.

Como se observaba en el punto 2.6.1 Spotify es el caso de mayor éxito alrededor de los servicios de streaming en la música. Se lanzó en el año 2008 en Europa y recientemente se ha incorporado al mercado estadounidense.

Los comienzos de Spotify han sido, como muchas empresas en Internet, a base de pérdidas millonarias (19 millones durante 2009¹⁶⁸) pero con financiación externa para aumentar rápidamente el número de usuarios y conseguir ser solventes. Actualmente cuenta con 2 millones y medio de usuarios de pago¹⁶⁹.

El modelo de negocio de Spotify sigue un patrón Freemium en el que la propuesta de valor contiene diferentes restricciones en función del tipo de suscripción elegido. Mediante este tipo de modelo de negocio, los usuarios pueden elegir entre tres tipos de cuentas. Con el modelo de suscripción gratuita podrán acceder a todo el contenido musical pero tendrán restricciones en el tiempo de uso del servicio, número de veces que oyen una canción y además se les insertará publicidad, tanto en forma de

¹⁶⁷ <http://hipermediaciones.com/2011/04/21/evoluciones-mediaticas-el-medio-el-mensaje-y-la-musica/> (accedido 17/01/2012)

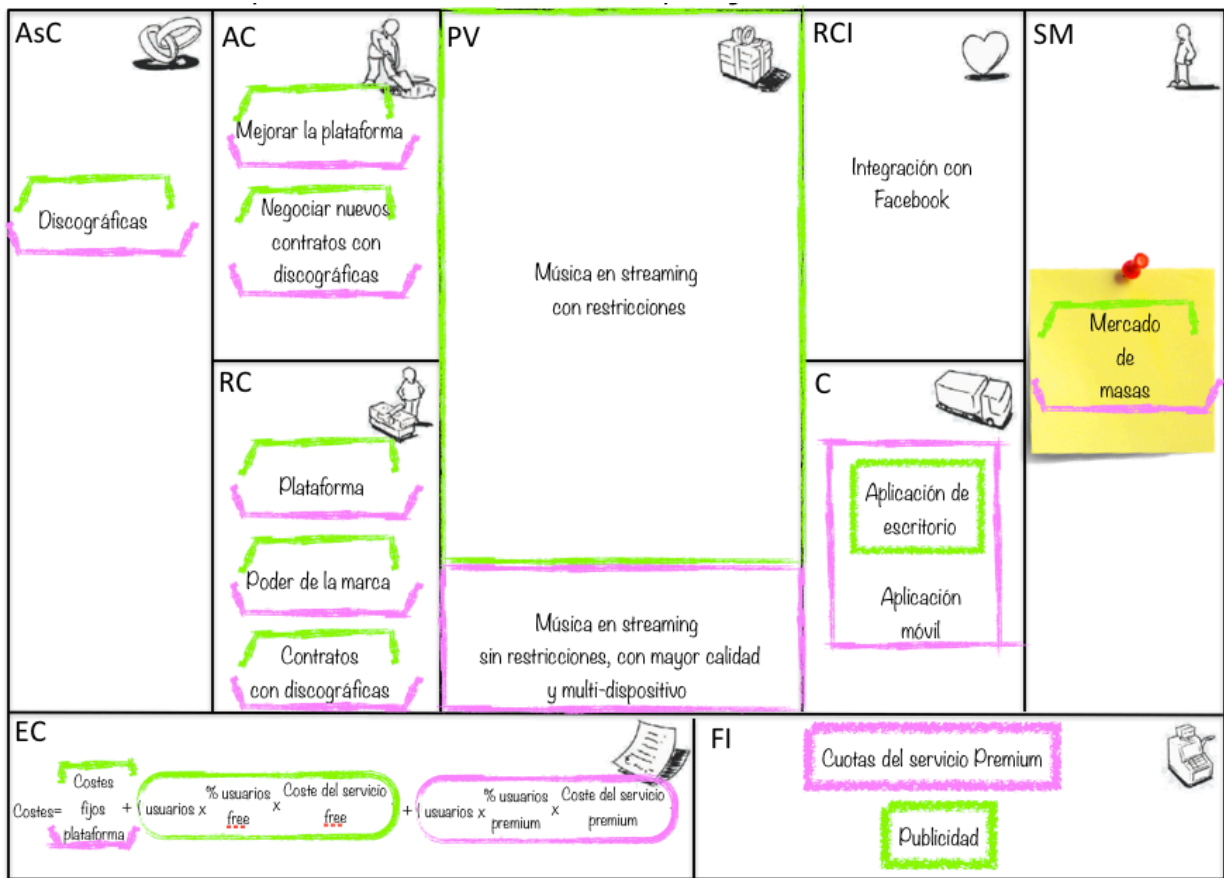
¹⁶⁸ <http://www.expansion.com/2010/11/22/empresas/digitech/1290450149.html> (accedido 17/01/2012)

¹⁶⁹ <http://www.itespresso.es/spotify-ya-tiene-25-millones-de-usuarios-premium-56616.html> (accedido 17/01/2012)

banners como pistas de audio. Lo que consigue Spotify gracias a esta publicidad es mantener (económicamente) una parte de los usuarios que no pagan. Pero con esto no es suficiente y parte de los costes que supone un usuario free tendrán que ser extraídos de los beneficios de los usuarios de pago, o Premium. Este tipo de usuarios deben pagar una cuota que les permite disfrutar del servicio sin ningún tipo de restricción, y existen de dos tipos: la básica (4,99€) y la Premium total (9,99€) con la que además permiten la reproducción a través de un dispositivo móvil. Por tanto en el negocio de Spotify existen dos flujos de ingresos, la publicidad y los ingresos por cuentas Premium.

Sin duda la tecnología es un pilar fundamental para este negocio, pues su propuesta de valor no tendría sentido si la música se parara, o que dado un número alto de usuarios disfrutando del servicio en un momento concreto, dejara de funcionar. Por lo tanto, una de las actividades clave del negocio es mantener su plataforma y mejorarla constantemente. Sin embargo, Spotify tiene un problema claro en su modelo de negocio que hace que una de sus actividades clave sea la de renegociación constante de las licencias con las discográficas. Al igual que le ocurre a Netflix, Spotify tiene problemas a la hora de acceder a las licencias de los proveedores de contenido. A diferencia del modo en el que iTunes consigue las licencias, en el que paga una cantidad fija, el precio de las licencias para Spotify es variable y lo tiene que renegociar cada cierto tiempo. Esto sin duda es una de las actividades clave para la empresa, pues de ello depende el margen del negocio.

Figura 45. Modelo de Suscripción, servicios de contenido -Spotify-



Fuente: elaboración propia basada en la metodología [2]

Los contratos necesarios para poder ofrecer contenido a través de servicios de streaming ahogan los márgenes de beneficio que obtienen este tipo de empresas. Según los datos que maneja Gigaom¹⁷⁰ las licencias incluyen una estructura de pagos dividida en tres tipos:

1. Por una parte la discográfica se llevaría una parte proporcional por cada suscriptor del servicio. Este punto es importante, puesto que las discográficas le están cobrando al servicio sin contar que la mayoría de los usuarios tienen restricciones de tiempo, número de veces que reproducen una pista, etc.
2. Un tanto por ciento por escucha.

¹⁷⁰ http://gigaom.com/2011/12/11/why-spotify-can-never-be-profitable-the-secret-demands-of-record-labels/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+OmMalik+%28GigaOM%3A+Tech%29 (accedido 17/01/2012)

3. Un tanto por ciento por los ingresos totales de la compañía. En este aspecto le cobran a Spotify un porcentaje de los ingresos independientemente del área de negocio.

Como se puede observar, es una estructura de coste mucho más compleja que en un modelo de negocio de alquiler normal en el que simplemente se paga el precio de una licencia fija. Pero además de esas restricciones las discográficas imponen otras condiciones como por ejemplo el pago por adelantado o informes detallados con el fin de renegociar el precio de la licencia en caso de que los márgenes de beneficio aumenten.

En conclusión, la estructura de costes del modelo de Spotify es el punto más desfavorable de su negocio, no permitiéndole mantener unos márgenes fijos sobre el negocio.

Como se ha visto, expandirse en número de usuarios es muy costoso y por ello endureció las restricciones para los usuarios free con el fin de aligerar el número de usuarios en ese segmento y que parte de esos usuarios dieran el salto a alguna de las dos cuentas Premium. Sin duda fue una estrategia acertada y que podría ser de ejemplo para otras empresas en el mercado del streaming, puesto que los usuarios free en mayo de 2011 (antes del endurecimiento de las restricciones) era de 4,7 millones de usuarios y de 1 millón de usuarios Premium (21,5% de usuarios premium), mientras que en Junio de 2011, ya después del aumento de las restricciones, pasaron a 3,1 millones de usuarios free y aumentaron a 1,5 millones de usuarios de pago (49,2% de usuarios premium) y como se ha visto al comienzo ya cuentan con 2,5 millones de usuarios Premium.

Además otro de los aspectos clave en el modelo de negocio de Spotify es el efecto de red que ha conseguido. Desde el principio ofrecía la posibilidad de enlazar canciones en redes sociales como Facebook o Twitter, pero en Septiembre se dio un salto con la integración total con Facebook, sociabilizando el servicio de manera exponencial [4]. Ya hemos hablado del potencial de Facebook en cuanto a usuarios se refiere y sin duda Spotify se ha beneficiado de ello con el aumento de 4 millones de usuarios a las 6 semanas de integrarse el servicio¹⁷¹.

Sin duda, la sociabilidad de cualquier servicio es una ventaja actualmente, gracias al uso generalizado de este tipo de herramientas, pero para un modelo de negocio que sigue un patrón Freemium es un punto muy fuerte. La integración de Spotify con Facebook va a incurrir en un aumento del tiempo de uso de la herramienta, puesto que nuestras amistades te recomiendan canciones, ves que música usa la gente a la que sigues, etc., ello implica que los usuarios de cuentas free, que son la mayoría, llegarán a los límites de sus cuentas antes y percibirán las cuentas Premium como

¹⁷¹ <http://alt1040.com/2011/11/spotify-gana-4-millones-de-usuarios-gracias-a-facebook> (accedido 17/01/2012)

algo más útil. Además, si a esto se le suma, como se ha comenzado a hacer, rebajando la cuenta Premium y dejándola a un precio similar al de la cuenta de precio intermedio, significará un aumento en el porcentaje de usuarios gratuitos que se pasan a cuentas de pago y por tanto a aumentar el margen de beneficio, puesto que los usuarios de pago son los que arrastran los costes de los usuarios gratuitos.

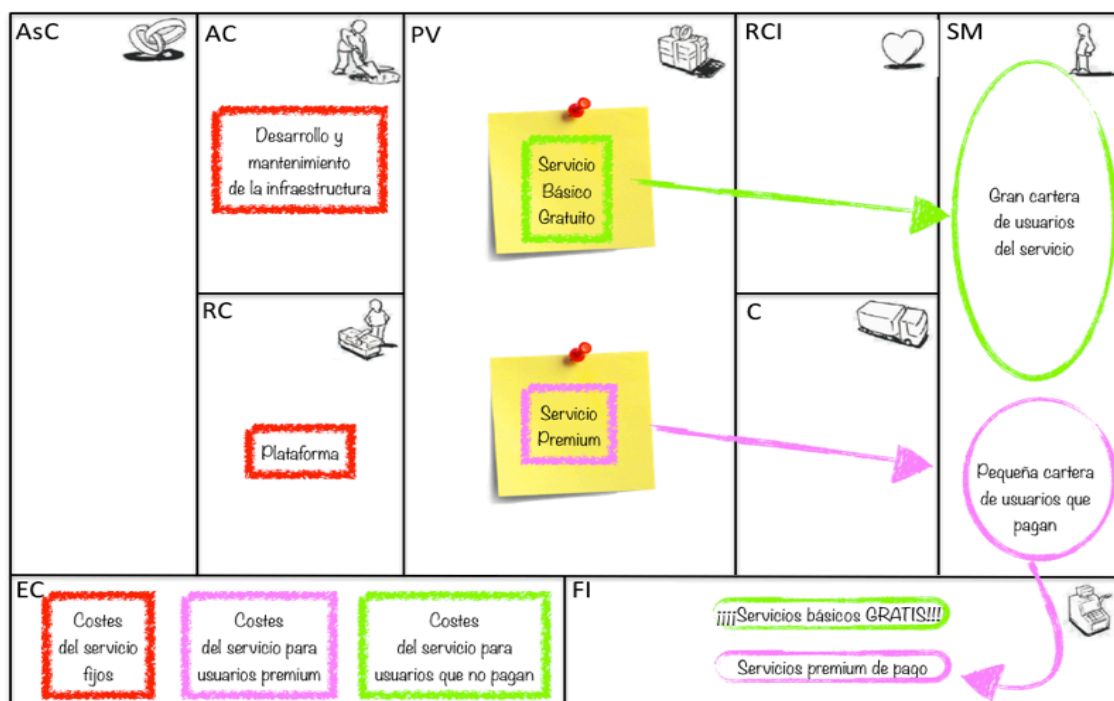
Por último, destacar que desde Febrero de 2011 Spotify ya es la segunda fuente de ingresos en música digital para las discográficas en Europa.

3.6.1 El Patrón Freemium

Este patrón, que se puede ver en [2], se basa en ofrecer la propuesta de valor de dos maneras diferentes. Por una parte gratuita pero con restricciones y por otra, de pago y sin límites.

El patrón Freemium se puede ver como dos modelos de negocio en uno. En su formato gratuito suele ser una plataforma multilateral, puesto que los costes derivados de dar el servicio gratuito a una cartera de clientes generalmente muy grande (puesto que es gratuito) se amortiguan ofreciendo esa cartera de clientes a los anunciantes. Y en su formato de pago, o Premium, es un modelo de negocio basado en la suscripción.

Figura 46. Esquema general de un patrón Freemium



Fuente: “Business Model Generation” (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 2009)

4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE MODELOS DE NEGOCIO MEDIANTE HERRAMIENTA DAFO

Gracias a la comprensión de las claves de cada modelo de negocio, podemos realizar un análisis de ventajas competitivas entre dos ejemplos de empresas que tienen propuestas de valor similares pero con modelos de negocio diferentes.

4.1 Herramienta de evaluación comparativa: DAFO

Un DAFO es una herramienta muy utilizada que permite conocer la situación real en que se encuentra una empresa, un producto o servicio, etc. así como el riesgo y oportunidades que le brinda el entorno en que opera.

El DAFO se compone de 4 categorías que son:

- **Debilidades (D);** también llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Fortalezas (F);** también llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Amenazas (A);** se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir su rentabilidad.
- **Oportunidades (O);** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la eficacia de sus servicios.

Cada una de las categorías se estudiará mediante una tabla como la siguiente.

Tabla 2. General para cada categoría

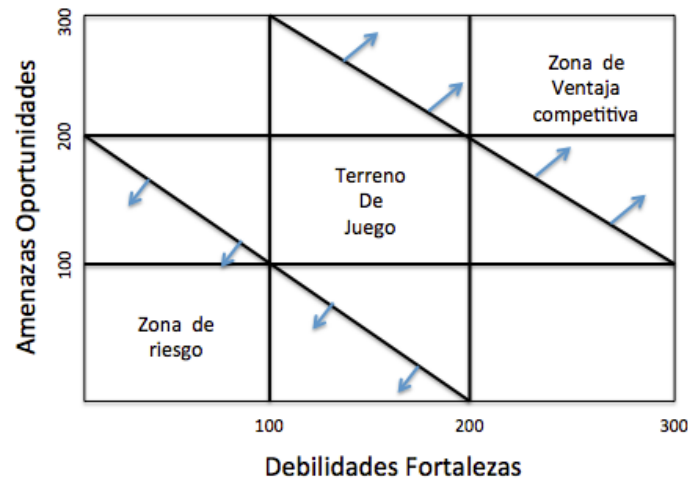
		Organización 1		Organización 2	
	Peso	i_1	Peso x i_1	i_2	Peso x i_2
Debilidades					
Factor ₁					
Factor ₂					
Factor ₃					
Factor ₄					
Factor ₅					
TOTAL	100				

Los elementos de la tabla son:

- Columna peso: Relevancia relativa de cada factor (la suma será 100).
- Columna i_x : Valoración (“nota” o “calificación”) de la organización en cada uno de los factores (en escala de 0 a 3, siendo 0 mal y 3 excelente).
- Columnas P x i: Productos de la columna Peso x columna i_x . **La suma de esta columna será el valor de la debilidad, fortaleza, amenaza u oportunidad para cada organización.**

Al final, se representan esos datos mediante un vector en el que su comienzo es el punto (Debilidades, Amenazas) y el final del vector es el punto (Fortalezas, Oportunidades). Los valores de la columna i_x se han elegido de 0 a 3 para que se puedan representar los vectores en un gráfico con valores entre 0 y 300, como se puede ver en la siguiente figura.

Figura 47. Lienzo donde se colocará el resultado del DAFO



Fuente: elaboración propia a partir de apuntes académicos de la Universidad Carlos III

El gráfico del DAFO consta de diferentes zonas:

- La zona de riesgo significa que si el vector pasa por esa zona significará que la organización no está bien posicionada en su entorno. Baja eficacia. Deberán revisar la estrategia y robustecerla o modificarla.
- La zona de ventaja competitiva significa que el servicio proporciona valor añadido a los clientes debiendo potenciar la estrategia actual.
- Si el vector cae en la zona de terreno de juego significará que el servicio se adecua a la demanda pero que se deberá mejorar de forma continua.

4.2 Spotify vs iTunes

En este apartado se va a estudiar mediante la herramienta anteriormente presentada, DAFO, la situación actual de dos empresas que tienen modelos de negocio diferentes entorno a una propuesta de valor similar.

Tabla 3. Debilidades

		Spotify		iTunes	
	Peso	i1	Peso x i1	i2	Peso x i2
Debilidades					
Consumo de ancho de banda constante	10	1	10	3	30
Conexión alta velocidad necesaria para dar el servicio	5	1	5	3	15
Las propuestas de valor y las necesidades de los clientes actuales no están en consonancia (Acceso vs descarga)	10	3	30	1	10
Se necesita cable para sincronizar la música en el dispositivo	10	3	30	0	0
Efecto de red	20	3	60	0	0
Costes impredecibles, por tanto, margen del negocio impredecible	10	0	0	3	30
Coste en marketing para suplir efecto de red	10	3	30	1	10
Muchos usuarios con restricciones en el uso pero las licencias necesarias se cobran en función del número total de usuarios	10	0	0	3	30
Plataforma imitable	5	2	10	3	15
Negociar las licencias es muy costoso y clave para el negocio	10	1	10	3	30
TOTAL	100		185		170

Como se ha visto anteriormente, la zona de riesgo es donde comenzarán los servicios que tengan mayores debilidades y amenazas. Por lo tanto, en la tabla de debilidades se puntuará con un “0” a aquellas que tengan mucha debilidad en ese factor, y un “3” si el servicio no tiene dicha debilidad, de manera que si se tienen bastantes debilidades el punto (Debilidades, Amenazas) del servicio comenzará en la zona de riesgo.

En cuanto a Spotify, se puede observar que las debilidades giran en torno a su necesidad de disponer de banda ancha para que su propuesta de valor tenga sentido, pero aún así no se ha puntuado con “0” por disponer de la opción de descargar las listas de favoritos para escucharlas de manera off-line. Sin embargo, el ancho de banda no es la debilidad más preocupante que tiene Spotify. La mayor debilidad de Spotify en concreto, y en general cualquier servicio de contenidos streaming, gira en torno a su forma de negociar las licencias con los proveedores de contenido. Las licencias, a diferencia de iTunes, no tienen un precio fijo, sino que dependen de múltiples factores, como por ejemplo la estimación de usuarios que vaya a tener Spotify. Esta debilidad se traduce en un coste variable impredecible en el medio/largo plazo que implica que el margen del negocio sea igualmente impredecible. A pesar de ello se sitúan en 185 puntos, lejos de la zona de riesgo.

Por parte de iTunes, no tiene el problema de las negociaciones con las discográficas, puesto que como su propuesta de valor se trata de vender las canciones, simplemente tienen que pagar el derecho a vender la música, lo cual es un precio fijo mucho más estable que una licencia de streaming. Sin embargo, tienen otras, algunas de ellas de menor importancia como la necesidad de un cable para sincronizar el dispositivo, otras de mayor importancia, como el auge de los servicios de streaming (acceso) frente a servicios como los de su propuesta de valor (descarga), y por último una fundamental, el efecto de red. En el caso de iTunes, la ausencia de efecto de red. Apple lleva intentando dotar de efecto de red a su iTunes desde hace tiempo, con la creación de una red social entorno al servicio llamada Ping¹⁷². Sin embargo, Ping nunca se popularizó y cada vez es menor el número de usuarios. El efecto de red será un aspecto fundamental a mejorar para iTunes si no quiere perder a la nueva masa (cada vez mayor) de usuarios que consumen contenido de manera social.

¹⁷² <http://www.apple.com/es/itunes/ping/> (accedido 17/01/2012)

Tabla 4. Amenazas

		Spotify		iTunes	
	Peso	i1	Peso x i1	i2	Peso x i2
Amenazas					
Servicios similares con menor oferta de música y publicidad pero gratuitos y sin restricciones en la propuesta de valor	20	2	40	3	60
Propuestas de valor de servicios streaming	15	3	45	0	0
Los precios de las licencias podrían reducir el margen y hacer peligrar el negocio	20	0	0	3	60
Valor de la marca podría devaluarse por el auge de los servicios streaming	10	3	30	0	0
Migración de usuarios por competencia en el mercado streaming	15	2	30	1	15
Peligro de perder discográficas por aumento de precio de las licencias	20	1	20	2	40
TOTAL	100		165		180

Al igual que en el caso de las debilidades, el “0” se interpreta como mucha amenaza para el servicio y el “3” será poca amenaza, de manera que el punto (Debilidades, Amenazas) aparezca en la zona de riesgo si existen muchas amenazas.

Para el caso Spotify, como en las debilidades, las amenazas giran entorno al problema con el tipo de licencias, puesto que su negocio depende en un grado muy alto de que las discográficas le cobre precios razonables por poder servir su música. Por ejemplo, podría darse el caso de que le quieran cobrar precios que hagan peligrar su margen del negocio y tener que renunciar a ciertas discográficas, reduciendo su propuesta de valor, y por tanto, empezar a perder clientes. Por último, siempre existe la amenaza de que nazcan servicios similares al de Spotify, pero actualmente cuenta con un valor de marca alto, gracias a estrategias como la alianza con Facebook para sociabilizar su servicio.

Con respecto a iTunes, las mayores amenazas vienen del lado de el éxito de servicios de streaming, que podrían hacer migrar a sus usuarios, y hacer peligrar su negocio de venta de bits.

Tabla 5. Fortalezas

		Spotify		iTunes	
	Peso	i1	Peso x i1	i2	Peso x i2
Fortalezas					
Efecto de red	20	3	60	0	0
Facilidad en la experiencia de usuario	10	3	30	3	30
Preferencia de los usuarios en el acceso vs descarga	10	3	30	1	10
Multi-dispositivo	10	3	30	1	10
Precio	10	3	30	2	20
Costes predecibles a medio plazo	5	1	5	3	15
Valor de la marca	10	2	20	3	30
Marketing de producto	10	1	10	3	30
Poder de negociación con discográficas	5	1	5	3	15
Coste del cambio	10	2	20	3	30
TOTAL	100		240		180

La zona de ventaja competitiva en el DAFO es la zona donde llegará el vector, en caso de que tenga suficientes fortalezas y oportunidades, por lo que en este caso el “o” significará que el servicio no dispone de dicha fortaleza.

En este momento, el efecto de red, es el aspecto más importante para Spotify. Es un aspecto fundamental para seguir creciendo en usuarios que pagan la cuota Premium, es decir, aumentando los ratios de uso mediante la sociabilidad del servicio, los usuarios que disfrutaran de los servicios gratis con tiempo limitado llegarán a los límites antes y de manera más frecuente lo que potenciará que se pasen a cuentas Premium. Otra fortaleza radica en que la propuesta de valor es un servicio streaming, y este tipo de propuestas permite que el usuario pueda disfrutar del servicio en diferentes dispositivos sin tener que transferir la música. Por ejemplo, un usuario Premium de Spotify puede disfrutar de toda la música disponible del servicio en cualquier ordenador, o dispositivo móvil compatible, además de poder acceder a sus listas de favoritos, lo que sin duda es una fortaleza frente a servicios más centralizados en un conjunto limitado de dispositivos, como iTunes. Por último, el

hecho de que Spotify permita instalarse la mayoría de los sistemas operativos móviles es otra fortaleza.

Por parte de iTunes, sus fortalezas radican fundamentalmente a la robustez de su estructura de costes puesto que las negociaciones con sus asociaciones clave son sencillas. Por otra parte, el valor de marca de iTunes, derivado de Apple es muy grande, lo cual, sumado con su fortaleza en el marketing del producto hacen que aún se sitúen en el entorno de la ventaja competitiva.

Tabla 6. Oportunidades

	Peso	Spotify		iTunes	
		i1	Peso x i1	i2	Peso x i2
Oportunidades					
Sincronización más rápida	5	3	15	3	15
Integración con una red social importante	20	1	20	3	60
Integrar el servicio con un sistema operativo de futuro	20	3	60	3	60
Mejora de los precios a cambio de publicidad	10	1	10	3	30
Estandarizar la negociación con las discográficas para evitar la incertidumbre	20	3	60	1	20
Dar servicio a través de discos duros multimedia, televisores, equipos hifi, etc.	20	3	60	1	20
Ampliar tipos de servicio, por ej. videoclips	5	3	15	0	0
TOTAL	100		240		205

Al igual que las fortalezas, las oportunidades que tengan una calificación de “0” en un servicio indicarán la ausencia de la oportunidad, y el “3” el máximo de oportunidad.

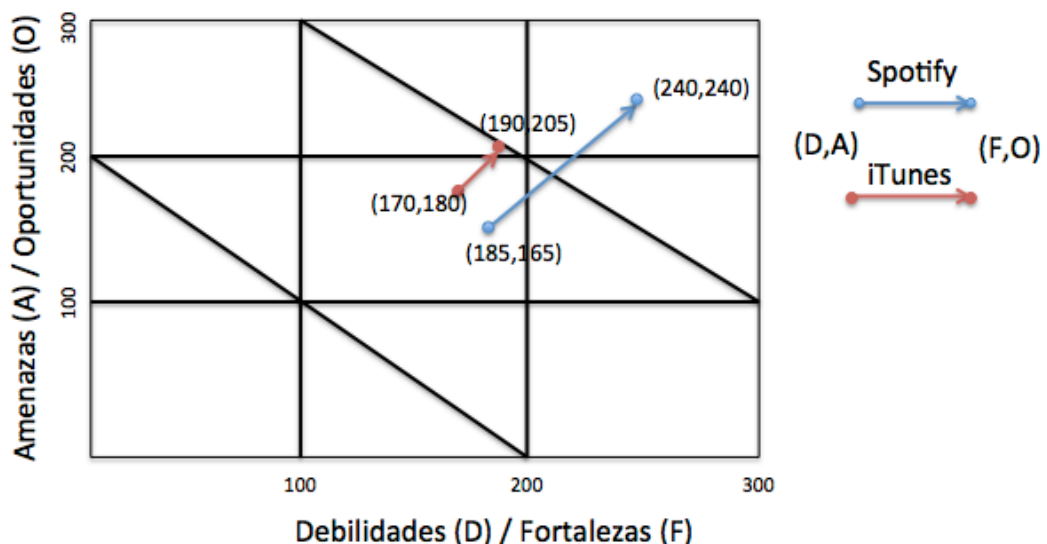
Las oportunidades de mayor importancia que debería afrontar Spotify son conseguir que los proveedores de contenidos les cedan las licencias bajo un precio más estandarizado, de manera que eliminen la incertidumbre de la ecuación en su estructura de costes, e intentar aumentar el número de dispositivos desde los que poder disfrutar el servicio, como a través de discos duros multimedia, televisores conectados, equipos Hifi, etc. Además, siempre puede seguir ampliando la sociabilización de su servicio a través de nuevas asociaciones con otras redes sociales,

como Google+. Por último, podría reforzar su propuesta de valor si ofrece otro formato de cuenta Premium más barata, sin limitaciones, pero con publicidad no intrusiva, como los Banners.

Para el caso de iTunes, la integración con una red social, más que una oportunidad, es una necesidad, con el fin de dotarle de efecto de red al servicio. Si no lo consigue, otra manera de expandir su servicio sería integrar el servicio con un sistema operativo con potencial de futuro. Actualmente, sólo podemos disfrutar de iTunes con dispositivos móviles como iPod, iPad y iPhone. Sin embargo, el servicio sí está integrado con sistemas operativos para ordenadores que no sean de Apple, puesto que si no, ningún usuario de iTunes con Windows en el PC podría sincronizar sus dispositivos. La oportunidad estaría en conseguir integrar su servicio de música con Windowsmobile, ampliando así de manera exponencial el número de posibles usuarios del servicio. Por último, ofrecer un precio reducido por la música a cambio de publicidad no intrusiva sería otra manera de retrasar la migración de muchos usuarios a servicios de streaming.

Tras el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Spotify y iTunes el DAFO queda de la manera siguiente.

Figura 48. Análisis DAFO Spotify vs iTunes



Fuente: elaboración propia a partir de apuntes académicos de la Universidad Carlos III

Como se puede observar, el servicio de Spotify se encuentra en una posición más amenazada que iTunes a causa de sus problemas con las restricciones en sus licencias mientras que por otra parte se encuentra en una posición de mayor ventaja competitiva fundamentalmente gracias a su gran efecto de red, potenciada por la actual integración con Facebook.

5 CLAVES Y CONCLUSIONES DE LOS MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET

El extenso análisis llevado a cabo en este proyecto ha permitido responder a las tres preguntas básicas que se realizaron en su planteamiento:

- ¿Es la tecnología determinante para el desarrollo de ciertos modelos de negocio en la red? ¿Hay modelos de negocio que sólo son posibles en la red gracias a las capacidades que ofrece las nuevas tecnologías hoy en día?
- ¿Cómo ha influido la tecnología en la transformación de algunos de los modelos de negocio que inicialmente sólo estaban en el mundo físico?
- ¿Cuáles son las claves del éxito de los principales modelos de negocio en Internet?

El estudio de los principales modelos de negocio en Internet actuales a través de la herramienta “canvas” del “Business Model Generation” ha permitido identificar **las claves del negocio en los modelos intermediario, fabricante, vendedor, publicitario, de comunidad y suscripción** (y en todos sus subtipos) que se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 7. Resumen de las claves en los casos de éxito

Estudio de modelos de negocio en Internet		
Modelo de negocio	Ejemplo de éxito	Clave de su negocio
Modelo intermediario		
Intermediario de mercado	Orbitz	Cuanto mayor sea el número de agentes en el lado de la oferta, mayor será el valor del agregador de oferta.
Sistema colector de la demanda	Priceline	Agrega toda la oferta y además crea un mercado nuevo, vendiendo los recursos libres de los proveedores mediante subasta inversa.
Intermediario de subastas	eBay	Debe conseguir una masa de clientes elevada para darle valor a su modelo de pagos mediante subastas. Por tanto, el hecho de llegar primero más el efecto de red son clave.
Intermediario de transacciones	PayPal	Seguridad/confianza tanto para el comprador/vendedor. El efecto de red es clave también para cualquier negocio de pago que se quiera generalizar.

Mercado virtual	Amazon	Patrón de larga cola, buena experiencia de compra (plataforma sencilla + servicios de recomendación, etc.) y gestión logística muy eficiente.
Cumplimiento de compra/venta	CarsDirect	Facilidad de uso del servicio más una amplia cartera de proveedores para que los clientes encuentren lo que deseen
Fabricante (Modelo directo)		
Fabricante	Dell	Excelente estimación del tipo y cantidad de componentes a fabricar para así reducir costes de almacenamiento, deterioro, obsolescencia tecnológica, etc.
Modelo del vendedor		
Vendedor virtual	Amazon	Patrón de larga cola, buena experiencia de compra (plataforma sencilla + servicios de recomendación, etc.) y gestión logística muy eficiente.
Vendedor de Bits	iTunes	Experiencia sencilla (Compra + Uso de dispositivos)
Modelo de publicidad		
Colocación pagada basada en consultas	Google Adwors	Crear un modelo de negocio nuevo gracias a la tecnología y gracias a la mejora continua de su PV en el segmento del internauta, mantener a los anunciantes.
Publicidad orientada al contenido	Google AdSense	Utilizar el potencial de su buscador para contextualizar las web en tiempo real, ofreciendo así publicidad mejor orientada.
Cupones descuento	Groupon	Conseguir que los usuarios de los cupones generen el preciado “boca a boca”, para que las empresas de ocio le den valor a no obtener beneficios directos por esos usuarios.
Modelo de comunidad		
Contenido abierto	Wikipedia	Hacer partícipes a los usuarios para que la comunidad crezca. Revisiones constantes para darle fiabilidad a la enciclopedia. Buenas campañas para atraer donaciones que consigan mantener rentable el negocio.
Redes sociales	Facebook	Comunicación entre personas, prácticamente en tiempo real, conseguir mantenerse como un monopolio y aumentar el tiempo de uso de la comunidad.

Herramientas de microblogging	Twitter	Ha creado un modo de comunicación en tiempo real novedoso gracias a la tecnología y se mantiene como un monopolio pero debe encontrar una FI estable.
Modelo de Suscripción		
Servicios de contenido	Spotify	Conseguir un catálogo muy completo a pesar de las barreras de los proveedores de contenido. Conseguir mantener un número de usuarios gratis suficientemente bajo para la estabilidad económica. Efecto de red potenciado por la integración con Facebook.

Fuente: elaboración propia

En ciertos modelos de negocio en Internet, como los intermediarios de subastas, de mercado o de pagos, toma un papel esencial el atraer una masa crítica de clientes de manera rápida con la que el servicio tome mayor valor. Por ejemplo, en el caso de eBay, es esencial atraer a muchos compradores ya que el sistema de pago mediante subastas no tendría el suficiente valor como para que los proveedores de contenido vendieran a través de esa página. En general, para cualquier modelo intermediario en Internet es esencial ofrecer un valor muy claro para evitar que los usuarios les prefieran a ellos en vez de ir directamente al proveedor.

También se ha visto la importancia del efecto de red uno de los modelos más exitosos actualmente: el de las redes sociales. En este caso, la importancia del efecto de red es fundamental para determinar el éxito o fracaso de las mismas, puesto que la propuesta de valor no tendrá sentido si el usuario no encuentra a la mayoría de sus amistades en ella.

Por otra parte, Internet ha obligado a evolucionar muchos modelos de negocio que ya existían en el mundo tradicional, o que nacieron con en el mundo online pero que se han tenido que adaptar a los nuevos tiempos. Muchos de estas “reinventiones” tienen que ver con el fenómeno de la long tail. Es el caso de Amazon y Netflix.

Amazon diversificó su negocio de venta de libros y usó su conocimiento de la tecnología en la gestión de stock para triunfar en mercados nuevos para él, donde otros agentes llevaban mucho más tiempo.

Por su parte Netflix ha sido otros de los ejemplos más exitosos del cambio de modelo a causa de Internet. En un principio ya era un pionero en su negocio, usando el correo postal como canal de distribución en vez de usar tiendas físicas y usando tarifas planas mensuales en vez de cobro individual por alquiler de películas. Actualmente, vuelve a ser pionero al usar tecnologías de streaming para servir sus servicios de películas digitales y manteniendo su sistema de cobro por tarifas planas, siendo servicio de este tipo más usado en Estados Unidos y además consiguiendo unos beneficios a través de este tipo de producto que excede a los beneficios de los alquileres de DVD por envío postal.



Por otra parte, como veíamos en el estudio, en el mundo real los fabricantes no suelen vender el producto final directamente a los clientes, puesto que esto acarrea unos gastos en los módulos de canal y relación con los clientes bastante importantes por lo que prefieren realizar esta actividad a través de intermediarios. Sin embargo, en Internet, esos gastos se pueden reducir de una manera importante.

Dell, es un ejemplo de éxito de fabricante que vende directamente sus productos a través de la red y que además realiza una producción ajustada. Dell, fabricante de componentes, es capaz de vender directamente sus equipos por Internet fundamentalmente gracias a que estima de manera precisa los componentes que necesitará en un futuro, reduciendo así los costes por almacenamiento o por obsolescencia tecnológica, etc. Además, como vende por Internet, el pedido lo realiza el comprador, evitándose locales, personal de atención al cliente, etc. Como vemos, Dell es un ejemplo de desintermediación en el que el fabricante se come el mercado del intermediario.

En el otro extremo Amazon es un ejemplo de empresa que de ser intermediario comienza a fabricar, en este caso dispositivos electrónicos que le apalancan su negocio de venta de libros electrónicos. Se trata de los Kindle (eReader) y Kindle Fire (tablet). Por tanto, gracias a la tecnología se pueden usar técnicas para ahorrar en costes y mejorar la eficiencia, tanto en el lado de los fabricantes, como en el de los intermediarios.

Por último, gracias a la comprensión de las claves en cada modelo de negocio se pudo realizar un análisis comparativo entre iTunes y Spotify que nos ha llevado a concluir que Internet ha causado el fracaso o la evolución forzada de algunos modelos tradicionales. En este camino hay muchos agentes que se resisten al cambio y tratan de defender sus posiciones actuales. Es el caso de las industrias productoras y gestoras de los derechos de los contenidos, que típicamente en un mercado monopolista, no quieren dar el paso a un mercado más abierto donde ciertos márgenes se pueden reducir. Este tipo de industrias, que actúan de intermediarios, están intentando alargar lo máximo posible la explosión de los servicios de contenidos digitales, como el streaming y para ello siguen imponiendo contratos muy complejos que tienen que estar constantemente renegociando para así evitar que este tipo de empresas obtenga beneficio suficiente como para expandirse.

5.1 Líneas de trabajo futuras

Una vez establecido el ecosistema general de los modelos de negocio en Internet, y una vez analizadas sus claves, una línea de trabajo futura interesante podría ser continuar profundizando en el análisis comparativo realizado en el capítulo 4, mediante el estudio competitivo entre parejas o grupos de empresas que tienen modelos de negocio diferentes pero con propuesta de valor similar. Por ejemplo, se podrían analizar y comparar Facebook vs Google+, Amazon vs eBay, etc. En el mismo sentido se podría estudiar las barreras que deberán superar las nuevas empresas que intenten entrar en esa competición a través de una propuesta de valor similar.

Otra posible línea abundaría en el análisis de ejemplos, es decir, empresas que podrían ser categorizadas en la taxonomía planteada y que ayudaran a entender mejor las dinámicas de cada uno de los ecosistemas. En concreto sería interesante analizar si las **barreras de entrada**¹⁷³ **en un mercado que fueron definidas por Michael E.Porter** en su libro [1] se ven de algún modo modificadas por la tecnología y más en concreto por la digitalización y uso intensivo de la red en los modelos de negocio. Adicionalmente también podrían estudiarse las modificaciones que puede introducir la tecnología y la red en el **Modelo de las 5 fuerzas de Porter**¹⁷⁴ que determinan la rentabilidad a largo plazo en un mercado.

Por último, otra línea de trabajo futura podría ser la de intentar **aplicar técnicas de inteligencia artificial para el diseño de un modelo de predicción** que analice el **posible éxito de una empresa**. Además, se podría diseñar un sistema que clasifique nuevos modelos de manera automática.

¹⁷³ Economía de escala, Diferenciación del producto, Inversiones de capital, Desventaja en costos independientemente de la escala, Acceso a los canales de distribución, Política gubernamental

¹⁷⁴ Poder de negociación de los Compradores o Clientes, Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores, Amenaza de nuevos entrantes, Amenaza de productos sustitutivos y Rivalidad entre los competidores

6 FASES Y PRESUPUESTO DEL PROYECTO

6.1 Informe GanttProject

Estudio de modelos de negocio en Internet
22/02/11-6/12/11

Informe GanttProject

Proyecto : Estudio de modelos de negocio en Internet

Inicio : 22/02/11

Fin : 6/12/11

Organización : José Navarro del Amo

Descripción :

Este estudio realiza un análisis y clasificación de los tipos de modelos de negocio existentes en Internet. Además, se extraen las claves de éxito en cada uno de ellos y se realiza un análisis DAFO entre dos modelos de negocio diferentes que giren entorno a una propuesta de valor similar.

6.2 Lista de recursos

Estudio de modelos de negocio en Internet
22/02/11-6/12/11

Lista de recursos

Nombre	Función	E-Mail	Teléfono
--------	---------	--------	----------

Name: José Navarro del Amo Encargado del proyecto

6.3 Lista de tareas

Estudio de modelos de negocio en Internet
22/02/11-6/12/11

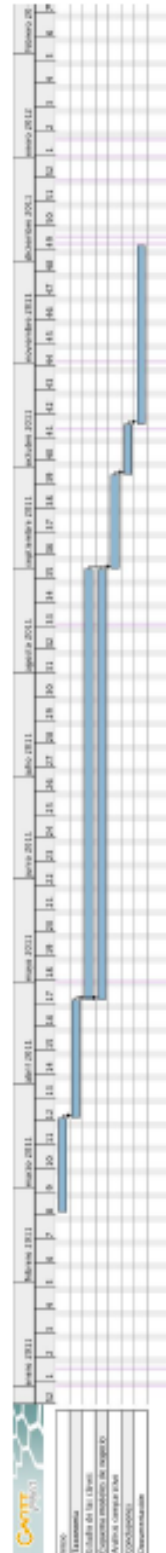
Lista de tareas

Nombre	Inicio	Fin	Hito	%	Recursos	Notas
Inicio	22/02/11	22/03/11	false	0	José Navarro del Amo	Búsqueda de forma clara y ordenada de explicar un modelo de negocio.
Taxonomía	22/03/11	26/04/11	false	0	José Navarro del Amo	Investigación de qué tipos de modelos de negocio existen en Internet actualmente y posterior clasificación.
Estudio de las claves	26/04/11	1/09/11	false	0	José Navarro del Amo	Se realiza una investigación de cuales son las claves del éxito de cada tipo de modelo de negocio y se busca el caso de mayor éxito en cada uno, destacando el papel de la tecnología en cada uno.
Esquema modelos de negocio	26/04/11	1/09/11	false	0	José Navarro del Amo	Una vez seleccionado el caso de éxito de cada modelo de negocio se realiza un esquema gráfico sobre su modelo de negocio que servirá como plantilla para su explicación y mejor comprensión
Análisis comparativo	1/09/11	29/09/11	false	0	José Navarro del Amo	Una vez conocidas las claves de todos los modelos de negocio se decidirá que modelos se pueden enfrentar para un estudio de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) que nos permita comprender el posicionamiento de dos empresas entorno al mismo mercado.
Conclusiones	29/09/11	14/10/11	false	0	José Navarro del Amo	Extracción de conclusiones del estudio de los modelos de negocio existentes en Internet
Documentación	14/10/11	6/12/11	false	0	José Navarro del Amo	Preparación de la documentación

6.4 Diagrama de Gantt

Estudio de modelos de negocio en Internet
22/02/11-6/12/11

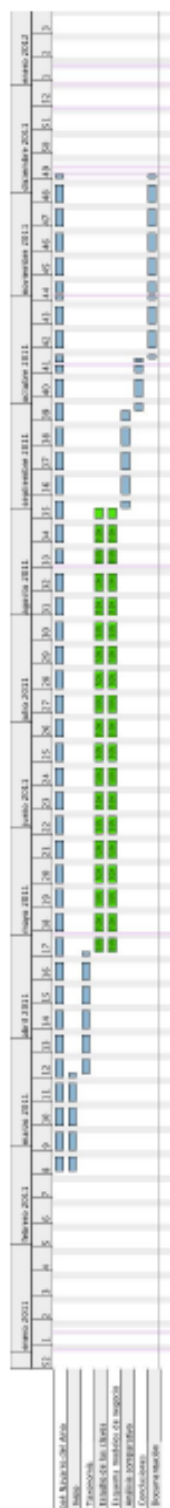
Diagrama de Gantt



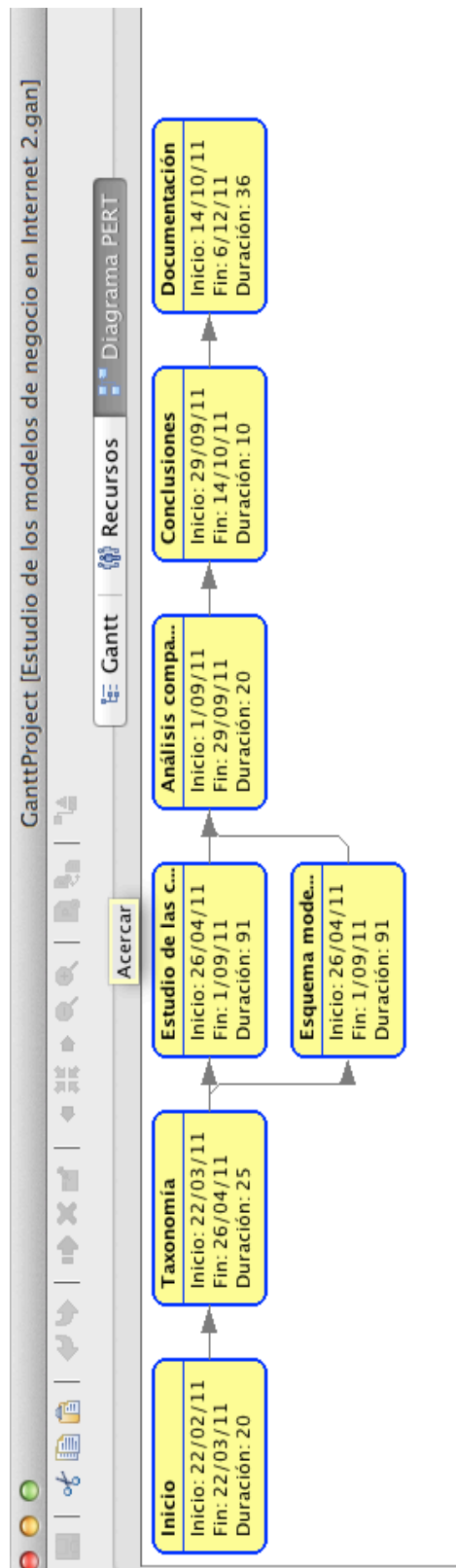
6.5 Diagrama de recursos

Estudio de modelos de negocio en Internet
22/02/11-6/12/11

Diagrama de recursos



6.6 Diagrama de PERT



6.7 Presupuesto



UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID
Escuela Politécnica Superior

PRESUPUESTO DE PROYECTO

1.- Autor:

José Navarro del Amo

2.- Departamento:

Ingeniería Telemática

3.- Descripción del Proyecto:

- Título: Estudio de modelos de negocio en Internet
- Duración (meses): 10
- Tasa de costes indirectos: 20%

4.- Presupuesto total del Proyecto (valores en Euros):

22.111,00 Euros

5.- Desglose presupuestario (costes directos)

PERSONAL

Apellidos y nombre	N.I.F.	Categoría	Dedicación (hombres mes) ^{a)}	Coste hombre mes	Coste (Euro)
Julio Villena Román		Ingeniero Senior	0,152	4.289,54	€ 652,01
Ruth Gamero Tinoco		Ingeniero Senior	0,304	4.289,54	€ 1.304,02
José Navarro del Amo		Ingeniero	7,6	2.694,39	€ 20.477,36
Hombres mes 8,056				Total	€ 22.433,39

^{a)} 1 Hombre mes = 131,25 horas. Máximo anual de dedicación de 12 hombres mes (1575 horas)
Máximo anual para PDI de la Universidad Carlos III de Madrid de 8,8 hombres mes (1.155 horas)

EQUIPOS

Descripción	Coste (Euro)	% Uso dedicado proyecto	Dedicación (meses)	Periodo de depreciación	Coste imputable ^{a)}
MacBook Pro 13" Intel Core 2 Duo	942,18	100	10	60	157,03
				60	0,00
Total					157,03

^{a)} Fórmula de cálculo de la Amortización:

$$\frac{A}{B} \times C \times D$$

A = n° de meses desde la fecha de facturación en que el equipo es utilizado
B = periodo de depreciación (60 meses)
C = coste del equipo (sin IVA)
D = % del uso que se dedica al proyecto (habitualmente 100%)

OTROS COSTES DIRECTOS DEL PROYECTO^{a)}

Descripción	Empresa	Costes imputable
Licencia Office Profesional 2010		199,99
Licencia KeyNote 09		15,99
Total		215,98

^{a)} Este capítulo de gastos incluye todos los gastos no contemplados en los conceptos anteriores, por ejemplo: fungible, viajes y dietas, otros,...

6.- Resumen de costes

Presupuesto Costes Totales	Presupuesto Costes Totales
Personal	22.433
Amortización	157
Subcontratación de tareas	0
Costes de funcionamiento	216
Costes Indirectos	4.561
Total	27.368



Universidad
Carlos III de Madrid

Para la elaboración de este proyecto se ha necesitado una labor de investigación y de documentación cuyo valor se ha establecido únicamente en las horas dedicadas. El proyecto se inició el día 22 de febrero de 2011 y se ha finalizado el día 06 de diciembre de 2011, con una media de dedicación de 5 horas/día. Una vez quitados los días no laborables resulta un total de 1000 horas de trabajo y por tanto 18.052,41 euros. Además tanto el tutor del proyecto como la directora del mismo le han dedicado un total de 40 horas a la revisión de la documentación. A esto hay que añadir el coste del equipo (MacBook Pro 13" Intel Core 2 Duo) 942,18 euros más las licencias necesarias para realizar la documentación: Microsoft Office Home and Business 2010 (199,99 euros) y KeyNote (15,99 euros). Además hay que añadir la amortización del equipo 157,03 euros y los costes indirectos calculados con una tasa del 20% (3.685 euros).

El presupuesto total para el proyecto se ha calculado en 25.240 euros

GLOSARIO

SM	SEGMENTO DE MERCADO
PV	PROPUESTA DE VALOR
C	CANAL
RCI	RELACION CON LOS CLIENTES
FI	FUENTE DE INGRESOS
RC	RECURSO CLAVE
AC	ACTIVIDAD CLAVE
ASC	ASOCIACIONES CLAVE
EC	ESTRUCTURA DE COSTES
TIC	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACION
PYMES	PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PC	PERSONAL COMPUTER
TV	TELEVISIÓN
DVD	DISCO VERSATIL DIGITAL
APPS	APLICACIONES
API	APPLICATION PROGRAMMING INTERFACE
VHS	VIDEO HOME SYSTEM
MPEG	MOVING PICTURE EXPERT GROUP
MP3	MPEG-2 LAYER III
DAFO	DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

BIBLIOGRAFÍA

- [1] "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (Michael E. Porter 1980)
- [2] "Business Model Generation" (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 2009)
- [3] "Real Time Web: una nueva conciencia global" (Fundación Telefónica 2011)
- [4] "Spotify, Netflix and Hulu lead Digital Media onto Facebook" (Strategy Analytics 2011)
- [5] "SWOT: Twitter, Worldwide" (Gartner 2010)
- [6] "Annual Report Pursuant to Section 13 or 15 of The Securities Exchanges Act of 1934" (Orbitz para el año fiscal terminado el 31 de diciembre de 2009)
- [7] "Annual Report Pursuant to Section 13 or 15 of The Securities Exchanges Act of 1934" (Priceline para el año fiscal terminado el 31 de diciembre de 2010)
- [8] "Annual Report Pursuant to Section 13 or 15 of The Securities Exchanges Act of 1934" (eBay para el año fiscal terminado el 31 de diciembre de 2010)
- [9] "Annual Report Pursuant to Section 13 or 15 of The Securities Exchanges Act of 1934" (Dell Computer para el año fiscal terminado el 31 de diciembre de 2010)
- [10] "Annual Report Pursuant to Section 13 or 15 of The Securities Exchanges Act of 1934" (Google para el año fiscal terminado el 31 de diciembre de 2011)
- [11] "Annual Report Pursuant to Section 13 or 15 of The Securities Exchanges Act of 1934" (Amazon para el año fiscal terminado el 31 de diciembre de 2010)
- [12] "Annual Report Pursuant to Section 13 or 15 of The Securities Exchanges Act of 1934" (Netflix para el año fiscal terminado el 31 de diciembre de 2010)
- [13] Strategies for Two-Sided Markets. Harvard Business Review (Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, Marshall W. Van Alstyne, Octubre 2006)